

658.3
Rum

2 C1

**ANALISIS HUBUNGAN KEPUASAN KERJA
KARYAWAN MEDIS DAN KOMITMEN ORGANISASI
STUDI KASUS DI RS. DR. KARIADI
SEMARANG**



TESIS

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
Memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro

Oleh :

RUMIATI

NIM C4 A0006 S2

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG**

2001

UPT-PUSTAKA-UNDIP

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :
**ANALISIS HUBUNGAN KEPUASAN KERJA
KARYAWAN MEDIS DAN
KOMITMEN ORGANISASI
STUDI KASUS DI RS. Dr. KARIADI SEMARANG**

Yang disusun oleh Rumiati, NIM C4A000082 telah dipertahankan
didepan Dewan Penguji pada tanggal 06 Desember 2001 dan dinyatakan telah
memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing utama



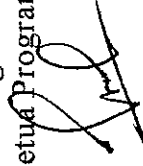
Dra. Indi Djastuti MS

Pembimbing anggota



Dra. Niken Rahaju MS

Semarang, 06 Desember 2001
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwiharjo



Sertifikasi

Saya, Rumiati, yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada Program Magister Manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada dipundak saya.


Rumiati

06 Desember 2001

**ANALYSIS ON THE RELATIONSHIP OF MEDICAL STAFF
JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT
(CASE STUDY IN DR. KARIADI HOSPITAL)**

ABSTRACT

Dr Kariadi Central General Hospital as a government hospital is one of companies in medical service with quite a lot of manpower or staffs. They are from various education backgrounds, namely medical, paramedical and non medical staffs. In relation with that, the human resources development is one of the success keys in company development.

Analysis on the relationship of medical staff job satisfaction and organizational commitment in Dr. Kariadi Hospital is carried out due to high percentage of medical staffs' absence, in which the percentage of absence is a predictor of the job satisfaction and organizational commitment. Based on this, the research is interesting to be carried out to analyze whether there is reciprocal relationship between the medical staff job satisfaction and the organizational commitment.

The factor used to find out the medical staffs' job satisfaction are promotion opportunity, salary, supervision and working condition, while the measurement dimension are the organizational commitment and affective commitment, continuance commitment and normative commitment.

To Support this research, a research instrument (questionnaire) is used distributed to 100 respondents of medical staffs, but only 95 questionnaire are returned, so the response rate is 95 %.

The Analysis instrument used is the canonical correlation to test the hypotheses of relationship between the job satisfaction and organizational commitment, meanwhile to test the hypothese of relationship between the promotion opportunity, salary, supervision and working condition on the job satisfaction, we use Pearson correlation.

The result of the research shows that there is a relationship between the job satisfaction and organizational commitment. Besides, the result of the research shows that out of 4 factors which are observed, namely the promotion opportunity, salary, supervision and working condition, it turns out that they have positive relationship with job satisfaction.

The result according, in order to enhance organizational commitment it should be attempted to increase the aspects influencing or relating with job satisfaction since there is an reciprocal relationship between job satisfaction and organizational commitment.

ANALISIS HUBUNGAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN MEDIS DAN KOMITMEN ORGANISASI STUDI KASUS DI RS.DR. KARIADI

ABSTRAKSI

Rumah Sakit Umum Pusat Dr. Kariadi sebagai RS Pemerintah merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dibidang jasa pelayanan kesehatan dengan modal tenaga kerja atau karyawan yang cukup besar. Tenaga kerja atau karyawan Rumah Sakit Dr. Kariadi terdiri dari berbagai disiplin ilmu atau keahlian yaitu karyawan medis, perawat dan karyawan non medis. Sehingga dengan hal itu pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu kunci kesuksesan pengembangan perusahaan.

Penelitian analisis hubungan kepuasan kerja karyawan medis dan komitmen organisasi di RS Dr. Kariadi Semarang berawal dari tingginya angka absensi karyawan medis dimana absensi merupakan prediktor terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Berdasarkan hal tersebut maka penelitian ini menarik dilakukan untuk menganalisa apakah terdapat hubungan timbal balik antara kepuasan kerja karyawan medis dan komitmen organisasi.

Faktor – faktor yang digunakan untuk mengetahui kepuasan kerja karyawan medis yaitu faktor kesempatan promosi, gaji, supervisi dan kondisi kerja. Sedangkan dimensi pengukuran komitmen organisasi dengan komitmen afektif, komitmen continuance dan komitmen normatif. Untuk menunjang penelitian ini menggunakan instrumen penelitian (kuesioner) yang disebarkan kepada 100 orang responden karyawan medis, namun kuesioner yang kembali hanya 95 sehingga respon rate sebesar 95 %.

Alat analisis yang digunakan adalah korelasi kanonikal untuk menguji hipotesis hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi sedangkan untuk menguji hipotesis hubungan antara kesempatan promosi, gaji, supervisi dan kondisi kerja terhadap kepuasan kerja dengan korelasi Pearson. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Selain itu hasil penelitian menunjukkan bahwa dari 4 faktor yang diteliti (kesempatan promosi, gaji, supervisi dan kondisi kerja) ternyata mempunyai hubungan positif terhadap kepuasan kerja.

Untuk meningkatkan komitmen organisasi maka harus dilakukan upaya – upaya peningkatan pada aspek yang berpengaruh atau berhubungan pada kepuasan kerja karena ada hubungan timbal balik antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas segala rahmat dan karunianya sehingga tesis ini dapat selesai disusun.

Penulis menyadari bahwa tesis ini tidak dapat selesai tanpa bimbingan, bantuan dan dorongan dari berbagai pihak, oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Ibu Dra. Indi Djastuti MS dan Ibu Dra. Niken Rahaju MS yang telah berkenan membimbing penulis dalam penyusunan tesis ini.
2. Bapak Direktur dan para Wakil Direktur RS Dr. Kariadi Semarang yang telah memberikan ijin belajar di Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro.
3. Seluruh staf dan karyawan RS Dr. Kariadi yang telah membantu dalam penelitian ini sehingga penelitian dapat berjalan dengan lancar.
4. Pimpinan, Pengelola, Staf Pengajar dan Staf Administrasi Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro yang telah memberikan bekal ilmu maupun kelancaran dalam proses pembelajaran.
5. Keluarga tercinta, Heppy, Rama, Lisa yang telah memberikan dorongan dan semangat sehingga tesis dapat diselesaikan.

6. Teman – teman mahasiswa di Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro angkatan XIII kelas sore atas kebersamaan dalam kegembiraan dan kesulitan yang kita alami bersama.
 7. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah banyak membantu dalam penyelesaian tesis ini.
- Pada akhirnya penulis berharap semoga tesis ini dapat memperkaya khasanah kajian manajemen sumber daya manusia serta bermanfaat bagi kita.

Semarang, 06 Desember 2001

Penulis



Rumia

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRACT	i
ABSTRAKSI	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
DAFTAR RUMUS	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Perumusan Masalah	10
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	10
1.4. Asumsi – Asumsi Penting	11
1.5. Outline Tesis	12
1.6. Simpulan Bab (Optional)	13

BAB II TELAAH PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

TEORITIS

2.1. Kepuasan Kerja	14
2.1.1. Efek Ketidakpuasan Kerja	26
2.1.2. Komitmen Organisasi	27
2.2. Kerangka pemikiran Teoritis dan Hipotesis	33
2.2.1. Kerangka Pemikiran Teoritis.....	33
2.2.2. Hipotesis Penelitian	34
2.3. Posisi Penelitian dibandingkan dengan penelitian terdahulu	35
2.4. Definisi -- Definisi Utama	40
2.5. Simpulan Bab (Optional)	41

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Jenis dan Sumber Data	43
3.1.1. Data Primer	43
3.1.2. Data Sekunder	43
3.2. Populasi dan Sampel	45
3.3. Definisi Operasional Variabel	45
3.3.1. Kepuasan Kerja.....	46
3.3.2. Komitmen Organisasi.....	46
3.4. Metode Pengumpulan Data	47

Halaman

3.5. Teknik Analisis	47
3.5.1. Validitas	48
3.5.2. Reliabilitas	49
3.5.3. Korelasi Kanonikal.....	50
3.5.4. Korelasi Pearson.....	51
3.6. Simpulan Bab (Optional)	52
 BAB IV ANALISI DATA	
4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian dan Data Deskriptif	53
4.1.1. Perkembangan Perusahaan.....	53
4.1.2. Visi dan Misi.....	54
4.1.3. Tujuan Perusahaan.....	56
4.1.4. Arah Pengembangan Perusahaan.....	57
4.1.5. Struktur Organisasi.....	58
4.1.6. Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia...	61
4.1.7. Data Deskriptif.....	69
4.2. Proses dan Hasil Analisis	77
4.2.1. Penyebaran Kuesioner Awal.....	77
4.2.2. Uji Validitas.....	77
4.2.3. Uji Reliabilitas.....	78
4.2.4. Ukuran Sampel	79
4.2.5. Test Normalitas Data	79

Halaman

4.3. Pengujian Hipotesis	82
4.3.1. Hubungan Timbal Balik Antara Kepuasan kerja dan Komitmen organisasi	83
4.3.2. Hubungan Antara Kesempatan Promosi dan Kepuasan Kerja	88
4.3.3. Hubungan Antara Supervisi dan Kepuasan Kerja	89
4.3.4. Hubungan Antara Gaji dan Kepuasan Kerja	90
4.3.5. Hubungan Antara Kondisi Kerja dan Kepuasan Kerja	92
4.4. Simpulan Bab (Optional)	102
 BAB V SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN	103
5.1. Simpulan Hipotesis	103
5.1.1. Simpulan Mengenai Hipotesis 1	103
5.1.2. Simpulan Mengenai Hipotesis 2	106
5.1.3. Simpulan Mengenai Hipotesis 3	107
5.1.4. Simpulan Mengenai Hipotesis 4	108
5.1.5. Simpulan Mengenai Hipotesis 5	108
5.2. Simpulan Masalah Penelitian	109
5.3. Implikasi Teoritis	110

Halaman

5.4. Implikasi Manajerial	111
5.4.1. Implikasi Komitmen Organisasi	111
5.4.2. Implikasi Kepuasan Kerja	113
5.5. Keterbatasan Penelitian	116
5.6. Agenda Penelitian Mendatang	116
 DAFTAR REFERENSI	 119
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	
DAFTAR LAMPIRAN	123

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Jumlah Karyawan Rs Dr. kariadi tahun 2001	5
Tabel 1.2. Jumlah Karyawan Medis Berdasarkan Unit Kerja di RS Dr. Kariadi tahun 2001	7
Tabel 1.3. Data Absensi Karyawan Medis pada 5 Unit Kerja, bulan Januari s/d. Maret 2001	8
Tabel 2.1. Variabel Kepuasan Kerja Dikaitkan dengan Teori Motivasi Herzberg	16
Tabel 2.2. Ringkasan Penelitian Terdahulu	37
Tabel 4.1. Jumlah Responden Berdasarkan Masa Kerja	70
Tabel 4.2. Jumlah Responden Berdasarkan Umur	71
Tabel 4.3. Hasil Analisis Deskriptif Variabel Penelitian Berdasarkan Kriteria	76
Tabel 4.4. Hasil Analisis Reliabilitas dan Validitas Kepuasan Kerja dan Komitmen organisasi	80
Tabel 4.5. Hasil Analisis Test Normalitas data Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi (Kolmogorov – Smirnov).....	81
Tabel 4.6. Hasil Analisis Korelasi Kanonikal Antara Kepuasan Kerja dan Komitmen organisasi	81

Tabel 4.7.	Hasil Analisis Korelasi Pearson Antara Promosi, Gaji, Kondisi Kerja, Supervisi terhadap Kepuasan Kerja	82
Tabel 4.8.	Hasil Pengujian Hipotesis	101

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1. Outline Line Tesis	13
Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran Teoritis	34
Gambar 4.1. Struktur Organisasi	60

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Kuesioner Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi ..	123
Lampiran A Correlations	128
Lampiran A1 Reliability	132
Lampiran A2 Rekapitulasi Data Uji Coba Kuesioner	133
Lampiran B Canonical Correlation Report	134
Lampiran C Correlation Report	135
Lampiran D Rekapitulasi Skor Kuesioner	139
Lampiran E Frequency Table	141
Lampiran F One Sample Kolmogorov – Smirnov Test	143
Lampiran G Tabel Isac & Michael tentang Penentuan Jumlah Sample dari populasi tertentu dengan taraf kesalahan 1, 5 dan 10 persen	147

DAFTAR RUMUS

Halaman

Rumus 1	Rumus Korelasi Product Moment	49
Rumus 2	Rumus Koefisien Alpha.....	50

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia merupakan aset yang paling berharga dan menguntungkan suatu organisasi / perusahaan dalam jangka panjang, oleh karena itu perusahaan perlu memandang karyawan sebagai pribadi bukan sebagai alat. Manusia sebagai pribadi tentu mempunyai kebutuhan akan pengakuan dan penghargaan. Untuk dapat berprestasi sebaik – baiknya pemenuhan kebutuhan karyawan harus diperhatikan sehingga karyawan merasa dihargai dan diakui keberadaannya. Dengan demikian perusahaan tidak hanya dapat menuntut apa yang harus diberikan karyawan terhadap perusahaan tetapi juga memikirkan apakah kebutuhan sudah terpenuhi sehingga akan merangsang timbulnya sikap komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Menurut Sommer (1996) pemenuhan kebutuhan karyawan sangat penting bagi karyawan dan perusahaan. Perusahaan membutuhkan partisipasi karyawan dalam kualitas dan kuantitas tertentu sedangkan karyawan membutuhkan pekerjaan yang menyenangkan, kesempatan berpartisipasi, upah yang sesuai, kesempatan promosi, serta kondisi kerja yang baik.

Kesepakatan dalam pemenuhan kedua belah pihak tersebut secara adil akan mampu menumbuhkan komitmen yang tinggi karyawan terhadap organisasinya.

Perusahaan yang menggunakan strategi untuk mencapai keunggulan bersaing melalui sumber daya manusia telah membuktikan bahwa dengan tenaga kerja yang berkomitmen tinggi mereka mampu mengungguli perusahaan – perusahaan yang menggunakan strategi bersaing yang lain secara berulang kali. Dengan demikian tidak mengherankan komitmen organisasi telah muncul sebagai salah satu variabel yang penting dalam studi tentang manajemen dan perilaku organisasi (Meiyanto, Santoso, 1999).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Allen & Meyer (1997) bahwa komitmen organisasi diukur melalui tiga komponen yaitu Afektif komitmen, continuance komitmen dan normatif komitmen. Sedangkan menurut Alpander (1990) mengatakan bahwa variabel yang berpengaruh pada Commitmen organisasi yaitu Involvement, Loyalty dan Identification. Fungsi personalia mempunyai pengaruh langsung pada penciptaan kepuasan kerja karyawan. Disamping itu berbagai kebijakan dan kegiatan personalia mempunyai dampak pada iklim organisasi. Iklim organisasional ini memberikan lingkungan kerja yang menyenangkan / tidak menyenangkan bagi orang – orang dalam organisasi yang selanjutnya akan mempengaruhi kepuasan kerja. (Handoko, 1996). Kepuasan kerja karyawan diperlukan karena dapat memberi dasar bagi kemungkinan terpenuhinya kebutuhan yang lebih tinggi seperti yang dikatakan dalam teori Maslow (1954).

Dengan demikian penciptaan kepuasan kerja karyawan juga disadari menjadi

sangat diperlukan. Kepuasan kerja karyawan mempunyai peranan sangat penting baik untuk meningkatkan motivasi dan kinerja perusahaan melalui kebutuhan karyawan tingkat yang lebih tinggi.

Kepuasan kerja karyawan dapat membuat karyawan merasa tetap ingin bekerja pada perusahaan, bersedia berkorban dengan mengerahkan kemampuan terbaiknya untuk mencapai tujuan perusahaan dengan kata lain kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan, dan meningkatkan motivasi kerja. (Czajka (1993).

Lebih lanjut teori 2 faktor (Herzberg) telah memperkenalkan teorinya untuk memahami apa yang memberi karyawan kepuasan dalam pekerjaannya dengan anggapan bahwa hal ini dapat menunjukkan apa yang memotivasi mereka agar bekerja lebih keras. Faktor yang membuat karyawan puas akan pekerjaannya disebut sebagai motivasi. Dengan demikian motivasi adalah faktor psikologi seperti rasa tertarik akan pekerjaan, rasa puas, rasa ikut berkembang dan bertanggung jawab terhadap seluruh aktivitas.

Penelitian yang dilakukan oleh Poznanski, M. Blane (1997) menunjukkan bahwa ada hubungan timbal balik antara komitmen organisasi dengan kepuasan kerja dan disebutkan bahwa komitmen organisasi sebagai pertanda awal dari kepuasan kerja. Hasil penelitian tersebut merupakan pertimbangan untuk penelitian mendatang sebagai cerminan sifat kelompok subyek.

Lebih lanjut penelitian R. Eisenberger et al (1997) mengatakan bahwa dukungan

organisasi atau otonomi yang tinggi dapat memberikan kepuasan kerja. Sedangkan menurut Blau, (1999) mengutarakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor demographi, gaji, supervisi dan rekan sekerja. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Robie et al, (1998) mengatakan bahwa ada beberapa variabel yang berpengaruh pada kepuasan kerja yaitu gaji, promosi, supervisi dan rekan sekerja. Sedangkan hasil penelitian dari Clifford (1997) mengatakan bahwa kepuasan kerja yang rendah pada tingkat organisasi berhubungan dengan bertambahnya absensi, berkurangnya kinerja, bertambahnya turn over dan semakin memburuknya moral organisasi. Pendapat yang sama dikemukakan oleh Alan Witt et al, (1992) dalam penelitiannya bahwa faktor yang menentukan kepuasan kerja adalah absenteeisme dan turn over. Dengan demikian maka suatu organisasi harus berupaya untuk menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan agar perusahaan bisa bersaing dengan kompetitornya.

Sedangkan menurut Wayne, (1993) memberikan bukti bahwa komitmen organisasi dengan sejumlah perilaku kritis yang terdiri dari kinerja, absensi, keterlambatan dan pergantian. Dari beberapa pendapat tersebut dapat dikatakan bahwa prediktor kepuasan kerja dan komitmen organisasi mempunyai kesamaan yaitu absensi, keterlambatan dan turn over, oleh karena itu analisis hubungan kepuasan kerja dan komitmen organisasi perlu dilakukan suatu penelitian.

Penelitian dengan mengambil kasus di RSUP Dr. Kariadi dengan

memperhatikan data – data yang tersedia.

RSUP Dr. Kariadi merupakan Rumah Sakit Pendidikan karena dipergunakan oleh Fakultas Kedokteran UNDIP sebagai tempat pendidikan dokter dan dokter ahli (dokter spesialis) dengan jumlah karyawan seperti dalam

Tabel 1

Tabel 1.1
Jumlah Karyawan Berdasarkan Jenis Ketenagaan
di RS. Dr. Kariadi, th. 2001

No	Jenis Ketenagaan	Jumlah
1.	Dokter Ahli / Spesialis	104 orang
2.	Dokter Umum	4 orang
3.	Dokter Gigi	15 orang
4.	Paramedis Keperawatan	645 orang
5.	Paramedis non Keperawatan	261 orang
6.	Non Kesehatan	861 orang
	JUMLAH	1890 orang

Sumber : Sub.bag. Kepeg. & PPE, 2001

Seperti yang terlihat pada tabel 1, dokter ahli, dokter umum dan dokter gigi disebut sebagai karyawan medis dengan jumlah 123 orang dengan status pegawai negeri sipil Departemen Kesehatan RI di pekerjaan di RS. Dr. Kariadi. Berdasarkan Ikatan Kerja Sama antara Fakultas Kedokteran UNDIP dan RSUP Dr. Kariadi , maka selain karyawan medis Departemen Kesehatan RI di RS. Dr. Kariadi juga terdapat karyawan medis Fakultas Kedokteran UNDIP yang mana tempat mereka bekerja juga di RS. Dr. Kariadi walaupun pengelolaan dan pembinaannya oleh FK. UNDIP.

Berdasarkan struktur organisasi yang ada, RS. Dr. Kariadi dipimpin oleh seorang Direktur yang dibantu oleh 3 orang Wakil Direktur, Kepala Bagian / Bidang, Ka. Sub Bagian / Kepala Seksi ditambah dengan Kepala Instalasi dan Kepala Staf Medis Fungsional yang diangkat dalam jabatan fungsional. Tugas Staf Medis Fungsional memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat yang meliputi pelayanan promotif, preventif, kuratif dan rehabilitatif, dan kepala Staf Medis Fungsional sebagai penanggung jawab. Sedangkan Kepala Instalasi juga merupakan jabatan fungsional yang bertugas menyiapkan fasilitas agar pelayanan kesehatan terlaksana dengan baik.

Lebih lanjut seleksi penerimaan karyawan medis khususnya dokter ahli dilakukan oleh Tim Penyaringan karyawan Medis dari RS. Dr. Kariadi untuk diusulkan kepada Departemen Kesehatan RI melalui Kanwil Departemen Kesehatan Propinsi Jawa Tengah.

Penempatan karyawan medis di RS. Dr. Kariadi tersebar diseluruh unit kerja sesuai dengan SK. Men.Kes. RI No. 546/Men.kes/SK/VI/1994 yaitu di Instalasi dan Staf Medis Fungsional sesuai dengan kahliannya.

Namun pada saat penerimaan karyawan medis tidak disertai dengan job description yang jelas, serta tidak mempunyai indikator kinerja sehingga sulit melakukan evaluasi atau penilaian kinerja.

Dibawah ini kami kemukakan jumlah karyawan medis berdasarkan unit kerja pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2
Jumlah karyawan Medis Berdasarkan Unit Kerja di
RS. Dr. Kariadi, th. 2001

No	Unit Kerja	Jumlah
1.	Bedah	9 orang
2.	Bedah Syaraf	2 orang
3.	Mata	4 orang
4.	Penyakit Dalam	20 orang
5.	Obstin	9 orang
6.	Kulit Kelamin	10 orang
7.	THT	4 orang
8.	Syaraf	2 orang
9.	Jiwa	1 orang
10.	Kesehatan Anak	21 orang
11.	Radiologi	8 orang
12.	Anestesi	8 orang
13.	Rehabilitasi Medis	5 orang
14.	Patologi Klinik	1 orang
15.	Gigi dan Mulut	15 orang
16.	Dokter Umum	4 orang
	JUMLAH	123 orang

Sumber : Sub.bag. Kepeg. & PPE, 2001

Dari 123 orang karyawan medis yang tersebut dalam tabel diatas, sebagian besar (84,5 persen) bekerja diluar Rumah Sakit yaitu di RS. Swasta Kodya Semarang, tanpa ada peraturan untuk mengendalikan karyawan tersebut. Jumlah tersebut mewakili jumlah terbesar dari individu yang bekerja di luar RS. Dr. Kariadi.

Data tentang absensi karyawan medis yang di dapat hanya pada 5 unit kerja, sedangkan unit kerja yang lain tidak ada data absensi, hal ini bisa dilihat dalam Tabel 1.3.

Tabel 1.3
Data Absensi Karyawan Medis pada 5 Unit Kerja,
bulan Januari s/d. Maret 2001 di RS. Dr. Kariadi

Unit Kerja	Jml Kar y.	Tidak Masuk												
		S	H	T	C	H	T	I	H	T	M	H	T	
Syaraf	8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	20	20	
Kulit	10	-	-	-	4	19	19	-	-	-	1	2	2	
Mata	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	2	2	
Interna	20	-	-	-	-	-	-	3	84	84	1	2	2	
Obsgin	9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7	105	105	
Total	51	-	-	-	4	19	19	3	84	84	11	131	131	

Keterangan : S = Sakit ; C = Cuti ; I = Ijin ; M = Mangkir

H = Hari ; T = Total

Dari Tabel 1.3 dapat dikatakan bahwa jumlah personil yang absen (mangkir) cukup tinggi, demikian juga jumlah absensi yang dihitung dalam hari kerja cukup tinggi. Hal ini berdasarkan atas peraturan yang mengatur hak cuti bagi pegawai negeri sipil selama 12 hari kerja dalam satu tahun, sehingga bagi pegawai negeri sipil yang tidak masuk bekerja bukan dari hak cuti atau tanpa alasan dianggap mangkir (absen), dari data tersebut sebesar 21,5 persen.

Gaji karyawan medis di RS. Dr. Kariadi relatif rendah, selain itu sistem promosi tidak jelas, karena RS. Dr. Kariadi belum mempunyai kriteria dan persyaratan tertentu untuk promosi karyawan. Sebagai akibat sistem promosi yang tidak jelas maka pengembangan karier karyawan juga tidak jelas, karena

pengembangan karier memberikan petunjuk tentang siapa diantara para pekerja yang wajar dan pantas untuk dipromosikan. Hal ini bisa terlihat bahwa karyawan medis yang berada di beberapa unit kerja yaitu Staf medis Fungsional kadang-kadang tidak mendapatkan kesempatan untuk menduduki jabatan kepala Staf Medis Fungsional, dimana jabatan tersebut yang seharusnya merupakan kesempatan bagi karyawan medis RS. Dr. Kariadi namun sering hal ini terjadi sebaliknya karena sebagai Kepala Staf Medis Fungsional berasal dari Fakultas Kedokteran UNDIP sebanyak 85 persen.(Sumber : Sub Bagian Kepegawaian

Dr. Dr. Kariadi, 2001)

Supervisi oleh pimpinan (dalam hal ini Direktur) belum bisa dilakukan kepada seluruh karyawan, baru dilakukan koordinasi lintas fungsi antara karyawan yang menduduki jabatan struktural maupun non struktural dengan melakukan rapat pertemuan yang sudah dijadwalkan. Selain itu didukung dengan faktor bahwa tidak ada evaluasi kerja bagi karyawan medis maupun evaluasi absensi pada karyawan tersebut.

Selain itu gaji karyawan medis atau jumlah uang yang diperoleh rata – rata pekerja di dalam daerah geografis atau di dalam organisasinya sebagai pegawai negeri sesuai PP. No. 20 tahun 2001 tentang penggajian pegawai negeri sipil (Sumber : bagian Keuangan RS, Dr. Kariadi, 2001).

Lebih lanjut kondisi kerja belum semuanya memenuhi harapan karyawan, masih ada beberapa tempat yang kondisinya kurang memadai misalnya tidak tersedia

peralatan medis dan non medis untuk menunjang kelancaran pekerjaan. Proses pengadaan dan pemeliharaan peralatan medis kadang – kadang menemui kesulitan karena sistem birokrasi sehingga menjadi hambatan dalam pekerjaan dan menyebabkan karyawan frustasi (Sumber : Bussiness Plan RS. Dr. Kariadi, 2001).

Berdasarkan data – data tersebut mengindikasikan adanya ketidakpuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi, dan hal ini perlu mendapat perhatian.

1.2 Perumusan Masalah

Dari latar belakang masalah yang telah diungkapkan sebelumnya, bahwa analisis hubungan kepuasan kerja dan komitmen organisasi merupakan konsep yang perlu dilakukan suatu penelitian maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana hubungan antara kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi, khususnya karyawan medis.
2. Hal – hal apakah yang dianggap penting oleh karyawan medis yang dapat memberikan kepuasan kerja

1.3 Tujuan Dan Kegunaan Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini, ada beberapa tujuan yang diharapkan dapat dicapai yaitu :

1. Menganalisis hubungan kepuasan kerja dan komitmen organisasi di RS Dr.

Kariadi, khususnya karyawan medis.

2. Menganalisis faktor – faktor yang berhubungan pada kepuasan kerja karyawan medis.

3. Merumuskan implementasi manajerial atas hasil analisis

Sedangkan manfaat penelitian yaitu :

1. Sebagai bahan kajian ilmiah dari teori – teori yang pernah didapat dan penerapannya ditempat kerja khususnya dibidang sumber daya manusia.

2. Sebagai bahan pertimbangan kepada Direksi RS Dr. Kariadi untuk dapat dipakai sebagai bahan acuan dalam menentukan kebijakan dan langkah – langkah dimasa mendatang, khususnya dalam upaya menciptakan kepuasan kerja karyawan medis.

3. Sebagai bahan referensi bagi penelitian yang akan datang.

1.4 Asumsi – Asumsi Penting

Hasil – hasil signifikan yang dilaporkan oleh Poznanski, Bline (1997) tentang hubungan timbal balik antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan menggunakan sampel staf akunting. Diasumsikan hasil penelitian tersebut dapat digunakan secara ekstensif dalam penelitian perilaku dan sebagai subyek yang menarik dibidang – bidang lain diluar staf akunting, oleh karena itu sampel yang terdiri dari karyawan medis dapat dijustifikasi.

1.5 Outline Tesis

Pada dasarnya, penyusunan tesis ini terdiri dari beberapa bab yaitu :

Bab I : merupakan pendahuluan yang berisi mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah, kegunaan penelitian, asumsi – asumsi penting, outline tesis, dan simpulan bab.

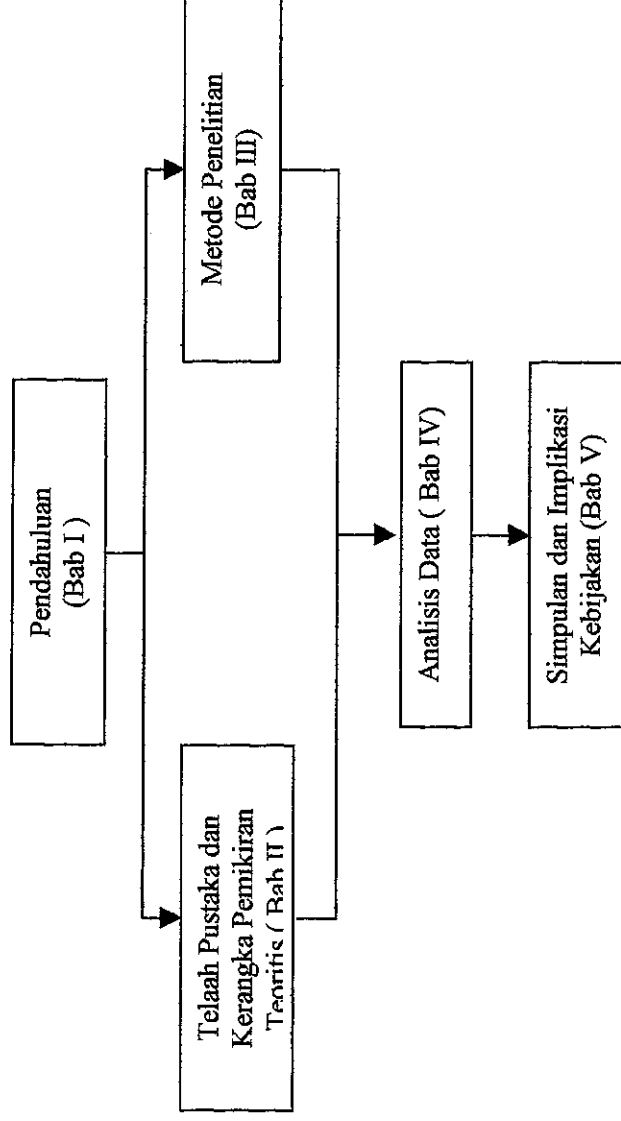
Bab II : berisi tentang telaah pustaka dan kerangka pemikiran teoritis, yang menjabarkan tentang telaah pustaka, kerangka pemikiran teoritis dan hipotesis, definisi – definisi utama dan simpulan bab.

Bab III : berisi mengenai metode penelitian yang menjabarkan mengenai jenis dan sumber data, populasi dan sampel, definisi operasional variabel, metode pengumpulan data, teknik analisis dan simpulan bab.

Bab IV : berisi tentang analisis data yang terdiri dari gambaran umum obyek penelitian dan data deskriptif, proses dan hasil analisis pengujian hipotesis dan simpulan bab.

Bab V : berisi kesimpulan dan implikasi kebijakan yang menjabarkan tentang simpulan, implikasi kebijakan, keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang. Selanjutnya untuk memperjelas outline penelitian tersebut maka digambarkan dibawah ini :

**Gambar 1.1.
Outline Tesis**



1.2. Simpuln Bab

Bab ini merupakan dasar dalam penulisan tesis, yang memuat tentang latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian serta asumsi penting telah disampaikan. Atas dasar hal tersebut tesis ini dilanjutkan dengan uraian rinci pada bab selanjutnya.

Jistifikasi terhadap masalah penelitian dan hipotesis akan dilakukan dengan menelaah sejumlah literatur dan telaah kritis atas literatur yang relevan diuraikan pada Bab II.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sikap positif terhadap pekerjaan pada diri seseorang (Poznanski, 1997) sedangkan menurut Robbins (1997) kepuasan kerja merupakan sikap umum terhadap pekerjaan seseorang.

Apabila karyawan bergabung dalam suatu organisasi, maka mereka akan membawa serta seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat dan pengalaman masa lalu yang menyatu membentuk harapan kerja.

Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan, jadi kepuasan kerja juga berkaitan erat dengan teori keadilan, perjanjian psikologis dan motivasi (Newstrom, 1994).

Berkaitan dengan teori motivasi, bahwa apabila kita memandang motivasi sebagai suatu rantai reaksi yang diawali dengan adanya kebutuhan, yang menimbulkan keinginan atau mencapai tujuan yang selanjutnya menimbulkan keinginan yang belum terpenuhi, kemudian menyebabkan timbulnya tindakan yang mengarah pada tujuan dan akhirnya memuaskan keinginan.

Kepuasan mengacu pada pengalaman yang menyenangkan pada saat terpenuhinya suatu keinginan. Dengan kata lain motivasi merupakan dorongan kearah suatu hasil, sedangkan kepuasan merupakan hasil yang telah dicapai atau dialami. (Harold, Weirich, O'Donnell, 1989).

Apabila kepuasan kerja dikaitkan dengan teori motivasi Herzberg, maka akan didapat 2 kesimpulan yaitu :

1. Beberapa kondisi dari suatu pekerjaan terutama menyebabkan Ketidakpuasan para pegawai bila kondisi tersebut tidak ada. Herzberg menyebutnya faktor pemeliharaan (*Maintenance Factors*), karena kondisi tersebut perlu untuk memelihara tingkat kepuasan yang layak sehingga tidak terjadi ketidakpuasan. Faktor tersebut juga disebut sebagai faktor ekstrinsik yang meliputi gaji, kondisi kerja, status, keamanan kerja, kualitas hubungan antara bawahan dan atasan, supervisi kualitas, jaminan sosial, kebijaksanaan perusahaan. Kondisi ekstrinsik dapat berfungsi sebagai tingkat kepuasan yang layak sehingga tidak terjadi ketidakpuasan.

2. Beberapa kondisi kerja membentuk tingkat motivasi dan kepuasan yang tinggi (kondisi intrinsik), namun bila kondisi ini tidak ada, kondisi tersebut tidak membuktikan ketidakpuasan. Yang termasuk faktor tersebut yaitu :
pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, pertumbuhan pribadi, prestasi, kemajuan

Secara ringkas kondisi ekstrinsik menyebabkan banyak ketidakpuasan bila faktor tersebut tidak ada, tetapi memberi motivasi yang kuat jika faktor tersebut ada. Dan sebaliknya kondisi intrinsik membimbing kearah motivasi yang kuat dan pemuasan bila faktor itu ada, tetapi tidak menyebabkan ketidakpuasan bila faktor tersebut tidak ada (Gibson, Donnelly, Ivan Cevich, 1996).

Untuk lebih memperjelas variabel kepuasan kerja yang berkaitan dengan Teori Motivasi Herzberg bisa dilihat pada Tabel 2.1 sebagai suatu ilustrasi.

Tabel 2.1
Variabel Kepuasan Kerja dikaitkan dengan Teori Motivasi Herzberg

Kondisi Ekstrinsik		Kondisi Intrinsik	
Variabel	Contoh	Variabel	Contoh
Kebijakan perusahaan	Peningkatan jabatan maupun penyediaan parkir, insentif.	Prestasi	Kesempatan untuk merasakan bahwa seseorang dapat menghasilkan sesuatu yang lebih penting.
Supervisi	Melihat kegiatan langsung pimpinan	Penghargaan	Pemberian tanda penghargaan, dorongan dari atasan
Promosi	Kesempatan pegawai berprestasi menduduki tertentu	Pekerjaan itu sendiri	Apakah pekerjaan itu menyenangkan dan memberikan penghasilan yang memadai
Gaji	Gaji yang diterima oleh karyawan		

Kondisi Ekstrinsik		Kondisi Intrinsik	
Variabel	Contoh	Variabel	Contoh
Hubungan antara atasan dan bawahan	Tingkat penghargaan terhadap bawahan	Tanggung jawab	Delegasi wewenang yang memungkinkan para pegawai untuk mengawasi diri sendiri dan bertanggung jawab atas pekerjaan sendiri.
Kondisi kerja	Ada musik di tempat kerja ruangan ber AC, sinar yang cukup, tidak bising	Kemajuan	Promosi sesuai dengan tingkat keberhasilan
		Pengembangan	Pengembangan profesi dan kematangan

Sumber : Gibson, Donnelly, Ivancevich (1996)

Kepuasan kerja pada prinsipnya mengacu pada sikap seseorang pegawai dan memiliki banyak dimensi yang dapat mewakili sikap secara menyeluruh atau mengacu pada bagian pekerjaan seseorang.

Sebagai sekumpulan perasaan, kepuasan kerja bersifat dinamis. Para manajer tidak dapat menciptakan kondisi yang dapat menimbulkan kepuasan kerja seseorang dan kemudian mengabaikannya selama bertahun – tahun. Kepuasan kerja dapat menurun secepat timbulnya, biasanya lebih cepat sehingga mengharuskan para manajer untuk memperhatikannya setiap saat (Newstrom, 1994).

Sedangkan menurut Sondang (2000), kepuasan kerja bukanlah hal yang sederhana baik dalam arti konsepnya maupun dalam arti analisisnya karena

kepuasan mempunyai konotasi yang beraneka ragam. Karena bukan hal yang tidak sederhana banyak faktor yang perlu mendapat perhatian dalam menganalisa kepuasan kerja seseorang. Berbagai penelitian telah membuktikan bahwa apabila dalam pekerjaannya seseorang mempunyai otonomi untuk bertindak, terdapat variasi, memberikan sumbangan penting dalam keberhasilan organisasi dan karyawan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang dilakukannya, yang bersangkutan akan merasa puas.

Pemahaman yang lebih tepat tentang kepuasan kerja dapat terwujud apabila analisis tentang kepuasan kerja dikaitkan dengan prestasi kerja, tingkat kemangkiran, keinginan pindah, usia pekerjaan, tingkat jabatan dan besar kecilnya organisasi.

Lebih lanjut Robbins (1997) berpendapat bahwa variabel yang menentukan kepuasan kerja yaitu kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, teman kerja yang mendukung dan kesesuaian kepribadian pekerja. Kerja yang secara mental menantang, karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan -- pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik. Mengenai betapa baik mereka mengerjakan, karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang.

Pekerjaan yang terlalu kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi

tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

Sedangkan ganjaran yang pantas, para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai suatu yang adil, segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah / gaji dikatakan adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Tidak semua orang mengejar uang, ada pula orang yang bersedia menerima uang yang lebih kecil untuk bekerja dalam lokasi yang lebih diinginkan atau dalam pekerjaan yang kurang menuntut atau mempunyai kekuasaan yang lebih besar dalam kerja yang mereka lakukan dan jam kerja. Tetapi kunci yang menautkan upah dengan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan, lebih penting adalah persepsi keadilan.

Berdasarkan pendapat tersebut maka ganjaran bukan hanya berupa jumlah upah yang diterima namun bisa juga berupa promosi yang adil. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak dan status sosial yang ditingkatkan, oleh karena itu individu – individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil kemungkinan besar karyawan akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka.

Lebih lanjut yang dimaksud dengan promosi apabila seorang pegawai dipindahkan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan yang lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatan dalam hirarki jabatan lebih tinggi demikian pula penghasilannya. Dikaitkan dengan pendapat tersebut maka setiap pegawai menginginkan promosi karena dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilan seseorang yang menunjukkan prestasi kerja yang tinggi dalam menunaikan pekerjaan maupun jabatannya. Sekaligus sebagai pengakuan atas kemampuan dan potensi yang bersangkutan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi dalam organisasi.

Organisasi pada umumnya menggunakan dua kriteria utama dalam mempertimbangkan seseorang untuk dipromosikan yaitu prestasi kerja dan senioritas.

Promosi yang didasarkan pada prestasi kerja menggunakan hasil penilaian atas kerja yang sangat baik dalam promosi atau jabatan sekarang.

Berdasarkan pendapat tersebut maka promosi dapat dipandang sebagai penghargaan organisasi atas prestasi anggotanya. Akan tetapi promosi demikian harus didasarkan pada pertimbangan lain yaitu perhitungan potensi / kemampuan yang bersangkutan menduduki posisi yang lebih tinggi. Seseorang yang dipromosikan bukan tanpa resiko dalam arti bahwa tidak ada jaminan penuh bahwa orang yang dipromosikan benar – benar memenuhi harapan

organisasi, oleh karena itu analisis yang matang mengenai potensi yang bersangkutan perlu dilakukan.

Praktek promosi yang lain berdasarkan pada senioritas, yang artinya pegawai yang paling berhak dipromosikan adalah yang masa kerjanya paling lama, dengan pertimbangan :

- a. Sebagai penghargaan atas jasa seseorang paling sedikit dilihat dari segi loyalitas pada organisasi.
 - b. Penilaian biasanya bersifat obyektif karena cukup dengan membandingkan masa kerja orang – orang tertentu yang dipertimbangkan untuk dipromosikan.
 - c. Mendorong organisasi mengembangkan para karyawan yang lama bekerja akhirnya akan mendapat promosi
- (Sondang, 2000).

Pendapat ini mengundang kelemahan, terutama pada kenyataan bahwa pegawai yang paling senior belum tentu merupakan pegawai yang paling produktif, belum tentu mampu bekerja. Kelemahan ini dapat diatasi dengan program pendidikan dan pelatihan baik untuk karyawan tertentu atau karyawan senior yang akan dipertimbangkan untuk dipromosikan. Barangkali pendekatan yang paling tepat dalam promosi menggabungkan prestasi kerja dan senioritas. Lebih jauh menurut Mc. Cormick (1980) tentang kepuasan kerja dipengaruhi

beberapa dimensi antara lain sifat pekerjaan, supervisi, gaji dan peluang promosi.

Beberapa penelitian yang telah dilakukan tentang kepuasan kerja menunjukkan bahwa meskipun banyak dimensi yang secara umum dapat menggambarkan kebanyakan variasi yang dapat diperkirakan pada kepuasan kerja, ada beberapa dimensi khusus yang bisa digunakan untuk menilai kepuasan kerja antara lain jenis pekerjaan, gaji, promosi, kondisi kerja, supervisi dan pengakuan. Dimensi tersebut merupakan obyek sikap khusus dimana anggota organisasi memiliki beberapa posisi pada ujung suka atau tidak suka. Dimensi tersebut juga merupakan karakteristik pekerjaan yang penting untuk kebanyakan orang misalnya mempertimbangkan pekerjaan itu sendiri dan gaji.

Seperti biasanya perasaan tentang gaji cukup jelas, jumlah gaji yang sama dapat menimbulkan perasaan cukup berbeda tentang seberapa baik gaji itu, namun demikian hampir semuanya akan membentuk bagi mereka sendiri perasaan tentang jumlah itu. Supervisi memiliki beberapa kontrol terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya dan mengontrol gaji mereka dan diharapkan mendapatkan kepuasan dengan pengawasan yang sangat berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri dan gaji.

Menurut pendapat Agus (2000) para supervisor bertanggung jawab atas pekerjaan orang lain dan pekerjaannya sendiri. Supervisor harus memecahkan

masalah, mengambil keputusan dan mengambil tindakan serta berhadapan langsung dengan karyawan yang bekerja dengan menghasilkan barang dan jasa. Jika supervisor melaksanakan pekerjaan supervisinya dengan efektif maka akan menimbulkan dampak positif bagi organisasi antara lain meningkatkan produktivitas serta dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang dapat menimbulkan tingkat kepuasan kerja yang tinggi yang pada gilirannya mempengaruhi mutu kehidupan mereka.

Tanggung jawab supervisor adalah mencapai hasil sebaik mungkin dengan mengkoordinasikan sistem kerjanya. Para supervisor mengkoordinasikan pekerjaan karyawan dengan mengarahkan, melancarkan, memimpin dan mengendalikan. Untuk dapat mengkoordinasikan sistem kerja secara efektif, para supervisor harus melakukan dua jenis kegiatan yaitu kegiatan tugas dan kegiatan supervisi. Kegiatan tugas melibatkan supervisor dalam pelaksanaan langsung suatu pekerjaan, yang hal ini bisa didelegasikan kepada bawahan. Sedangkan kegiatan supervisi mengkoordinasikan pekerjaan yang dilakukan orang lain. Suatu organisasi mengharuskan adanya kegiatan supervisi yang lebih banyak daripada kegiatan tugas pada saat seseorang bergerak ke tingkat manajemen yang lebih tinggi.

Pekerjaan seorang manajer adalah melakukan supervisi suatu pekerjaan dan melakukan juga bagian dari pekerjaan itu, akan tetapi aspek penting dari pekerjaan manajer adalah melakukan supervisi, oleh karena itu, agar berhasil

sebagai supervisor, seseorang harus mampu membedakan tugasnya dan menekankan aspek supervisi.

Kondisi kerja yang mendukung, pada dasarnya karyawan juga menginginkan suatu lingkungan kerja yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang baik. Beberapa studi mengatakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya dan tidak merepotkan. Seperti halnya temperatur, cahaya, kebisingan dan faktor lingkungan yang lain seharusnya disesuaikan dengan standard. Disamping itu karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dalam fasilitas yang lebih bersih dan relatif modern dan dengan peralatan yang memadai.

Keterbatasan sumber yang ada (misalnya peralatan yang tidak lengkap berpengaruh pada kepuasan kerja (Blau, 1999). Standar akomodasi kantor, penyinaran, pemanasan, peralatan dan lain – lain seyogyanya diletakkan secara wajar, sehingga memadai untuk bekerja secara efisien. Namun tidak jarang masih terdapat beberapa situasi dimana standar – standar normal tidak diterapkan. Sebagai contoh standar kondisi kerja yang diperlukan dalam pelayanan medik, diperlukan fasilitas yang memadai, perlu peralatan yang cukup untuk tindakan medik pada saat diperlukan dalam upaya pelayanan yang baik.

Selain itu kebisingan ditempat kerja harus dikendalikan karena dapat menyebabkan kerusakan pada indera pendengaran yang bisa menimbulkan ketulian progressif (Sumakmur, 1984). Penerangan kantor harus baik yaitu penerangan yang memungkinkan seorang tenaga kerja melihat pekerjaannya dengan teliti, cepat tanpa upaya yang tidak perlu, serta membantu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman.

Penting untuk diperhatikan juga kebersihan tempat kerja baik diluar maupun didalam gedung. Khususnya didalam gedung meliputi lantai, dinding, peralatan, gudang penyimpanan, tempat pembuangan sampah harus dirawat dengan baik, bersih dari debu. Segala sampah pada tempat kerja harus dikumpulkan kemudian dibuang sehingga tidak merusak kesehatan atau menjadi gangguan. Lebih lanjut, berdasarkan teori Instrumentalitas tentang pandangan kepuasan kerja bahwa individu menghitung sejauh mana suatu pekerjaan yang memuaskan dengan pertimbangan sejauh mana pekerjaan itu menghasilkan hasil yang bernilai. Diasumsikan bahwa individu memiliki sejumlah penilaian tentang seberapa banyak mereka menghargai hasil tertentu seperti gaji, promosi, dan kondisi kerja yang baik.

Beberapa pendapat tentang kepuasan kerja dikemukakan oleh Blau (1999) bahwa peranan supervisor, kondisi kerja, gaji, jaminan pekerjaan berpengaruh pada kepuasan kerja, demikian juga menurut Robie et al (1998), yang

mengatakan bahwa aspek kepuasan kerja secara keseluruhan ditentukan oleh gaji, promosi, dan supervisi, rekan kerja.

Dari beberapa dimensi yang tersebut diatas maka dalam suatu penelitian untuk penentuan dimensi kepuasan kerja tergantung pada alasan -- alasan yang menjadi fokus pada kepuasan kerja. Seperti halnya dalam penelitian ini penentuan dimensi kepuasan kerja berdasarkan permasalahan yang ada ditempat penelitian yang meliputi gaji, promosi, kondisi kerja dan supervisi.

2.1.1 Efek Ketidakpuasan Kerja Terhadap Perilaku Karyawan

Para manajer seharusnya peduli akan tingkat kepuasan kerja karyawan karena karyawan yang tidak terpuaskan berdasarkan beberapa studi dapat berakibat kemangkiran atau melewatkan kerja atau kemungkinan mengundurkan diri. Sebaliknya karyawan yang terpuaskan mempunyai skor kehadiran yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang tingkat kepuasannya rendah.

Lebih lanjut dikatakan bahwa ada beberapa respon karyawan yang mengalami ketidakpuasan antara lain :

- Perilaku yang diarahkan kepada arah meninggalkan organisasi, mencakup pencarian suatu posisi baru maupun berhenti (Exit).
- Dengan aktif dan konstruktif mencoba memperbaiki kondisi, mencakup saran perbaikan, membahas problem dengan atasan dan beberapa bentuk kegiatan serikat buruh.

- Kesetiaan (loyalty) : pasif tetapi optimis menunggu membaiknya kondisi.
- Pengabaian : secara pasif membiarkan kondisi memburuk, termasuk kemangkiran atau datang terlambat secara kronis, upaya yang dikurangi dan tingkat kekeliruan yang meningkat (Robbins 1997).

Beberapa hal tersebut merupakan perilaku sebagai indikasi ketidakpuasan karyawan yang dapat membantu kita untuk mempelajari situasi. Menurut Cormick (1980) turn over atau meninggalkan organisasi dan absenteeism merupakan salah satu temuan yang paling konsisten untuk kepuasan kerja atau dikatakan bahwa kepuasan kerja berkaitan negatif dengan turn over dan absenteeism, hal ini merupakan respon ketidakpuasan karyawan.

2.1.2 Komitmen Organisasi

Banyak literatur yang meneliti tentang pengertian komitmen organisasi dan beberapa konsep dan ukuran yang telah diuji.

Pendapat dari Meyer & Allen (1997) yang telah secara ekstensif melakukan riset terhadap komitmen, yang terdiri dari:

- a. Komitmen Afektif : adanya kecenderungan untuk tetap terlibat dalam jalur aktivitas yang konsisten atau secara luas merupakan hasil dari penghargaan yang diterima atau hukuman yang dihindari.

b. Komitmen Continuance : kelanjutan untuk ikut serta dalam aktivitas yang konsisten agar perusahaan tidak rugi atas biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dan diterima oleh individu.

c. Komitmen Normatif : kepercayaan pada penerimaan tujuan dan nilai organisasi atau kewajiban moral untuk tetap pada perusahaan karena penghargaan sosial dan organisasional.

Menurut Randhall et al (1994), komitmen Afektif dan komitmen Normatif bermakna dikaitkan dengan perilaku sedangkan komitmen Continuance lebih kecil pengaruhnya.

Pengujian afektif commitment meliputi karakteristik kerja, yaitu : otonomi tugas, arti tugas, identitas tugas, ketrampilan, umpan balik, pengawasan, manajemen partisipasi.

Normatif komitmen, termasuk didalamnya adalah Co Worker, tergantung dari kemampuan organisasi dan manajemen partisipasi.

Potensi dalam penelitian terdahulu dari Continuance Commitment yaitu : usia, masa jabatan, kepuasan karier.

Menurut Begley et al (1993) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa variabel Demographis secara nyata berhubungan dengan komitmen organisasi yaitu, masa jabatan, umur, status perkawinan, jenis kelamin, pendidikan. Lebih lanjut Shore, Tetrick (1991) berpendapat bahwa komitmen pekerja terhadap organisasi berkembang sebagai suatu hasil dari hubungan pertukaran

bukan merupakan sesuatu yang baru. Dengan demikian komitmen organisasi merupakan keadaan psikologis tentang karakteristik hubungan antara pekerja dan perusahaan, sehingga ketiga komponen dari komitmen tersebut diharapkan dapat meningkatkan maksud untuk tinggal dalam organisasi.

Pengukuran bentuk komitmen organisasi sering diukur dengan *organizational Commitment Questioner (OCQ)*. Alasan mendasar ketertarikan banyak ahli untuk mempelajari komitmen organisasi disebabkan oleh adanya kontak langsung dan positif dengan hasil kerja yang sangat didambakan oleh kedua belah pihak yaitu karyawan dan perusahaan. Selain itu literatur tentang komitmen organisasi menunjukkan bahwa dua kelompok variabel yaitu individual dan organisasional telah digunakan sebagai variabel penyebab timbulnya komitmen organisasi. Variabel individu dan demographi yang sering diteliti adalah komitmen affektif, continuance dan normatif. Ada dukungan empiris bahwa variabel individu dan demografis merupakan prediktor yang lebih kuat terhadap komitmen organisasi dibandingkan dengan variabel organisasional (Keller, 1997).

Langkah pertama untuk memahami arti komitmen adalah perlunya mengetahui indikasi komitmen itu sendiri. Tingkat keterlibatan yang rendah dalam aktivitas perusahaan dari hari ke hari seperti ditunjukkan dalam tingkat pemogokan, absensi dan kehadiran yang rendah diasumsikan sebagai indikasi kepedulian karyawan yang rendah terhadap perusahaan. Berhubung dengan

peristiwa tersebut yang diikuti dengan kesulitan yang dialami perusahaan untuk bisa merangsang loyalitas karyawan, kerja keras dan kepercayaan serta penerimaan nilai – nilai dan tujuan organisasi maka komitmen dianggap sebagai suatu bagian yang sangat penting dalam mempengaruhi sukses tidaknya perusahaan. Gejala perilaku seperti pemogokan boleh jadi merupakan indikasi komitmen karyawan yang rendah terhadap perusahaannya, bahkan aksi pemogokan karyawan cenderung meningkat secara drastis (Prisma, 1994).

Gejala lain seperti pembajakan karyawan masih terus berlangsung meskipun tidak secara besar – besaran, contoh populer adalah eksodus karyawan Citibank (Editor, 1994). Kejadian ini menunjukkan komitmen karyawan yang rendah terhadap perusahaannya. Tenaga kerja yang berkomitmen rendah menyebabkan perusahaan termasuk di Indonesia akan sulit untuk bersaing pada era global dan liberal saat ini. Oleh karena itu perusahaan tersebut harus mampu membina tenaga kerja yang berkomitmen tinggi. Untuk membina tenaga kerja yang berkomitmen tinggi terhadap organisasi harus diketahui apa sebenarnya komitmen dan faktor – faktor yang berperan dalam pembentukan komitmen terhadap organisasi. Komitmen organisasi dalam penelitian ini diukur pada 3 komponen menurut Meyer & Allen (1997) yaitu : komitmen afektif, komitmen continuance dan komitmen normatif.

Pendapat lain mengatakan bahwa variabel individu dan demographis merupakan prediktor yang lebih kuat terhadap komitmen organisasi dibandingkan dengan

variabel organisasi (Sito, Heru, 1999) dan selanjutnya komitmen organisasi merupakan bentuk hubungan timbal balik antara individu dan organisasi, yang baik buruknya akan sangat dipengaruhi oleh kemampuan manajemen.

Pendapat lain Sandy, Wayne (1993) mengutarakan bahwa komitmen organisasi mempunyai tiga komponen yang saling berhubungan yaitu :

1. Bangga terhadap organisasi dan tujuan organisasi
2. Keinginan untuk mengadakan perubahan organisasi
3. Rasa memiliki dan kedekatan dengan organisasi dan ingin tetap menjadi anggota organisasi.

Dengan demikian komitmen organisasi pada dasarnya sangat diperlukan dengan asumsi bahwa komitmen mendorong pilihan kebiasaan pegawai yang mendukung perusahaan yang vital untuk bekerja efektif, maka pegawai yang berkomitmen lebih berharga dibandingkan yang tidak berkomitmen, karena akan berpengaruh kepada kepuasan kerja.

Menurut T. Wilberforce (2000) mengemukakan bahwa karyawan membuat komitmen pada perusahaan secara eksternal dan internal.

Yang dimaksud dengan komitmen eksternal, terjadi bila pekerja tidak mempunyai kontrol pada nasib mereka. Manajemen secara mandiri menentukan kondisi kerja untuk karyawan dan pekerja hanya mengikuti perintah dari atas bagaimana menyelesaikan tugasnya. Komitmen internal, dimana pekerja memiliki kontrol terhadap nasibnya, berperan penuh dalam pengambilan

keputusan yang mempengaruhi kerjanya dan menyumbangkan ide – ide yang bermanfaat untuk organisasi.

Berdasarkan pendapat tersebut maka, untuk mendorong komitmen internal, organisasi perlu menjelaskan dan mengkomunikasikan misinya, menciptakan rasa komunitas dan mendukung pengembangan pegawai selain itu manajemen atas harus mencoba untuk melibatkan karyawan dalam menentukan tujuan kerja, membuat spesifikasi bagaimana mencapai tujuan itu dan menyusun target.

Hal ini merupakan cara untuk membuat karyawan bertanggung jawab atas tindakannya.

Lebih lanjut Poznanski (1997) komitment organisasi merupakan :

- a. Sebuah kepercayaan pada penerimaan terhadap tujuan dan nilai organisasi atau profesi.
- b. Sebuah kemauan untuk menggunakan usaha yang sungguh – sungguh guna kepentingan organisasi atau profesi.
- c. Sebuah keinginan untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi atau profesi.

Alasan mendasar ketertarikan banyak ahli untuk mempelajari komitmen organisasi disebabkan oleh adanya hubungan timbal balik dengan kepuasan kerja. Bila dilihat komponen komitmen organisasi menurut Allen & Meyer dan pendapat Poznanski maka pada dasarnya keduanya merupakan 3 komponen yang tidak berbeda, oleh karena itu pengukuran komitmen organisasi dalam penelitian

ini mencakup 3 komponen yaitu komponen affektif, continuance dan normatif, oleh karena itu komitmen diukur dengan skala OCQ (Organizational Commitment Questioner).

2.2 Kerangka Pemikiran Teoritis Dan Hipotesis

2.2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis

Dalam penelitian ini kepuasan kerja ditempatkan dalam variabel independen, sedangkan variabel dependen dari kepuasan kerja adalah komitmen organisasi.

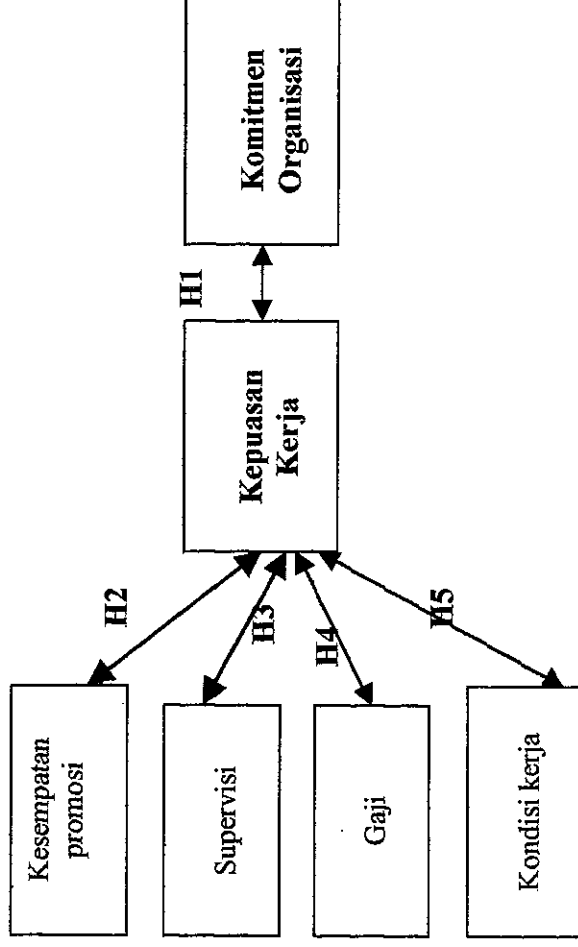
Membedakan antara kepuasan kerja dengan mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum terhadap pekerjaan sedangkan komitmen organisasi merupakan bentuk hubungan timbal balik antara individu dan organisasi.

Dalam penelitian ini kepuasan kerja berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu dengan pembatasan pembahasan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh supervisi, gaji, promosi dan kondisi kerja.

Untuk komitmen organisasi berdasarkan teori yang telah dikemukakan oleh Allen & Meyer (1997) dengan mempergunakan 3 dimensi Pengukuran yang meliputi komitmen Affektif, komitmen Continuance dan komitmen Normatif.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah dan telaah pustaka yang telah dikemukakan sebelumnya maka kerangka pemikiran teoritis digambarkan seperti pada gambar 2.1.

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini

2.2.2 Hipotesis Penelitian

Dengan berdasarkan pada kerangka pemikiran teoritis yang telah dibuat, dirumuskan hipotesis yang merupakan rangkuman dari yang telah ditulis dalam telaah pustaka.

H1 = Ada hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi

H2 = Ada hubungan positif antara kesempatan promosi dan kepuasan kerja

H3 = Ada hubungan positif antara supervisi dan kepuasan kerja

H4 = Ada hubungan positif antara gaji dan kepuasan kerja

H5 = Ada hubungan positif antara kondisi kerja dan kepuasan kerja

2.3 Posisi Penelitian Dibandingkan Dengan Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian telah dilakukan tentang dampak kepuasan kerja antara lain oleh Poznanski (1997) yang mengatakan bahwa terdapat hubungan sebab akibat antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Subyek penelitian yang dipilih adalah staf Akunting meliputi manajer dan partner.

Staf Akunting sebagai pilihan karena level ini mewakili jumlah terbesar dari individu yang meninggalkan perusahaan akuntan baik secara sukarela atau tidak sukarela. Jumlah responden 421 orang yang bekerja pada enam besar perusahaan akuntan publik yang berlokasi dikota Barat Tengah (Midwestern City). Jumlah kuesioner yang dikembalikan (respon rate) sebesar 312 atau 74 persen. Instrumen yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja dengan MSQ (The Minnesota Satisfaction Questionnaire), sedangkan untuk mengukur komitmen organisasi menggunakan Organizational Commitment Questionnaire (OCT) yang dikembangkan oleh Porter (1974). Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Alpander (1990) menunjukkan bahwa kepuasan didalam kerja berhubungan positif dan bermakna dengan komitmen organisasi. Penelitian ini merupakan studi kasus di suatu rumah sakit dengan jumlah sampel 150 orang dengan respon rate atau kuesioner yang kembali 120 (80 persen). Instrumen pengukuran pada kepuasan kerja dikaitkan dengan teori Motivasi 2 faktor Herzberg yaitu kondisi Intrinsik.

Dengan menggunakan Job Diagnostic Survey yang dikembangkan oleh Hackman & Oldham. Subyek penelitian meliputi perawat, ahli teknik, tenaga administrasi dan pekerja struktural.

Sedangkan Quarles (1994) dalam studinya mengatakan bahwa komitmen organisasional sebagai pertanda awal terhadap kepuasan kerja, dan dilaporkan hubungan positif yang signifikan antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja.

Penelitian lain oleh (Sito, Heru Santoso 1999) dan subyek penelitian adalah karyawan empat perusahaan di Indonesia (perusahaan Jamur, Rokok, Garmen, Mesin Pertanian) yang berada di lokasi Yogyakarta, Jakarta dan Semarang. Jumlah sampel 470 diperoleh dengan teknik random sampling, sedangkan pengukuran Commitment Organisasi dengan skala Porter.

Dengan mengukur tiga dimensi komitmen yaitu dorongan yang kuat untuk tetap menjadi anggota (kesetiaan), ada keinginan untuk berusaha semaksimal mungkin demi kepentingan perusahaan (keterlibatan), dan ada suatu kepercayaan atau keyakinan serta penerimaan secara penuh dan kuat akan nilai – nilai dan tujuan organisasi (identifikasi).

Penelitian terdahulu yang telah disebutkan diatas yang mendasari penelitian ini, dengan mempertimbangkan masalah – masalah yang ada di tempat penelitian. Responden penelitian adalah karyawan medis di Rumah Sakit Dr. Kariadi yang telah mempunyai masa kerja lebih dari 2 tahun. Kelompok ini dianggap

merupakan jumlah terbesar yang bekerja di luar Rumah Sakit Dr. Kariadi. Untuk selanjutnya beberapa penelitian terdahulu disajikan dalam tabel dibawah ini :

Tabel 2.2.
Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Obyek & sampel	Topik Penelitian	Metode	Hasil
1.	Peter J. Poznaski (1997)	Staf Akunting dari semua level pada perusahaan akuntan publik N = 412 Respons rate = 74 %	Menggunakan model persamaan struktural untuk mengetahui urutan sebab akibat dari kepuasan kerja dan komitmen organisasional diantara staf akunting	Chi kuadrat ganda	Ada hubungan signifikan dan timbal balik antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja
2.	Sito Meiyanto, Fauzan Heru Santoso, 1999	Karyawan empat perusahaan di Indonesia (Perusahaan Jamur, Rokok, Garmen, mesin pertanian) N = 470 N = 120	Nilai – nilai kerja komitmen organisasi sebuah studi dalam konteks pekerja Indonesia	-Korelasi -Pearson -Regresi	Ada korelasi antara nilai – nilai kerja dan komitmen organisasional
3.	Güven G, Alpander, 1990		Hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi terhadap tujuan RS	-Korelasi -Pearson	Kepuasan di dalam kerja berhubungan positif & bermakna dengan komitmen organisasi.

No	Peneliti	Obyek & sampel	Topik Penelitian	Metode	Hasil
4.	Robert T. Keller, 1997	Ahli ilmu pengetahuan dan ahli teknik 4 perusahaan R & D. N = 532 Respon rate = 91 %	Keterlibatan pekerjaan dan komitmen organisasi sebagai predictor jangka panjang dari kinerja suatu studi ilmuwan dan Engineers	Regressi	Tidak ada perbedaan antara Ilmuwan dan Insinyur hubungan komitmen dan kinerja.
5.	Randall et al, 1994	Sampel terdiri dari 9 yang terdiri dari 2734 orang 4 sampel dari Kepolisian, dan sampel 5 terdiri dari pekerja paruh waktu, sampel 6 dari pekerja paruh waktu yg lain, sampel 7 - 9 pekerja sukarelawan N = 2734	Komitmen organisasi manfaat, definisi secara menyeluruh	Korelasi	- Karakteristik tugas berhubungan dgn normatif commitment - Afektif commitment berhubungan positif thd ketergantungan organisasi, desain pekerjaan

No	Peneliti	Obyek & sampel	Topik Penelitian	Metode	Hasil
6.	Chet Robie, Ryan, Robert A. Schmieder, Parra, Smith (1998)	2 obyek sampel yaitu karyawan Rumah Sakit sampel I = 440 respons rate = 37 % sampel II = 447 respons rate = 78 %	Hubungan antara tingkat pekerjaan dan kepuasan kerja	-Korelasi -Regresi	Ada hubungan positif signifikan konsisten antara job level dan job satisfaction
7.	Gery Blau, 1999	Lulusan Teknologi Medis Tahap I : N = 2002 Respons rate = 58 % Tahap II : N = 1156 Respons rate = 72 % Tahap III : N = 1156 Respons Rate = 64 % Tahap IV : N = 1156 Respons Rate = 58 %	Menguji dampak longitudinal variabel kerja dan kepuasan penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja selanjutnya	-Korelasi -Uji t	- Kepuasan kerja selama 4 tahun sifatnya tidak tetap -Ada pengaruh tanggung jawab thd kepuasan kerja - Ada hubungan antara kepuasan kinerja dan kepuasan kerja -Perlu penelitian lebih lanjut mengenai penyebab kepuasan kerja

2.4 Definisi Utama

Kepuasan kerja merupakan sikap positif terhadap pekerjaan, hal ini dikemukakan oleh Poznanski (1997). Sedangkan menurut Newstrom (1994) mengemukakan bahwa kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan, sehingga pekerjaan juga berkaitan erat dengan teori keadilan, reaksi psikologis dan motivasi.

Pengukuran kepuasan kerja dengan 4 dimensi yaitu kesempatan promosi, gaji, kondisi kerja dan supervisi. Hal ini sesuai apa yang dikemukakan oleh Robbins (1997), Gery Blau (1999), Robie (1998).

Beberapa definisi 4 dimensi tersebut :

- Kesempatan promosi merupakan kesempatan bagi karyawan yang dipindahkan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang mempunyai tanggung jawab lebih berat, tingkatan hirarkhi jabatan yang lebih tinggi, demikian pula penghasilannya (Sondang, 2000).
- Supervisi, merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh seorang supervisor untuk mengkoordinasikan pekerjaan yang dilakukan
- Gaji, merupakan bentuk imbalan finansial yang diterima oleh pekerja sesuai dengan peraturan dan pada waktu tertentu.

- Kondisi kerja merupakan suatu keadaan lingkungan kerja yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan dalam bekerja bagi karyawan (Robbins, 1997).

Lebih lanjut komitmen organisasi merupakan ikatan emosional yang diidentifikasi dengan keterlibatan individu dalam organisasi. Pengukuran komitmen organisasi melalui dimensi komitmen afektif, komitmen continuance dan komitmen normatif.

Beberapa definisi dari 3 dimensi komitmen, berikut dibawah ini :

- komitmen affektif, adanya kecenderungan untuk tetap terlibat dalam jalur aktivitas yang konsisten atau secara luas merupakan hasil dari penghargaan yang diterima atau hukuman yang dihindari.
- Komitmen continuance : kelanjutan untuk ikut serta dalam aktivitas yang konsisten agar perusahaan tidak rugi atas biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dan diterima individu.
- Komitmen normatif : kepercayaan pada penerimaan tujuan dan nilai organisasi atau kewajiban moral untuk tetap pada perusahaan karena penghargaan sosial dan organisasional.

2.5 Simpulan Bab

Pada bab ini sebuah kerangka pemikiran teoritis mengenai analisis hubungan kepuasan kerja karyawan medis dan komitmen organisasi telah dibuat

untuk menunjukkan berbagai hubungan pada variabel kepuasan kerja sebagai variabel independen dan variabel komitmen organisasi sebagai variabel dependen, atau sebaliknya oleh karena diasumsikan keduanya berhubungan secara timbal balik.

Hipotesis yang telah dikembangkan terdapat 5 hipotesis secara bersama dalam kerangka pemikiran teoritis yang menunjukkan saling berhubungan antara beberapa variabel tersebut.

BAB III

METODE PENELITIAN

Pada Bab III ini akan dijelaskan metode penelitian yang akan digunakan untuk menguji hipotesa yang telah dikemukakan dalam Bab II. Dalam Bab ini akan dijelaskan 6 sub bab yaitu jenis dan sumber data, populasi dan sampel, definisi operasional variabel, metode pengumpulan data, teknik analisis dan simpulan bab.

3.1 Jenis Dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari :

3.1.1 Data Primer

Data primer, diambil dari responden yang sudah ditentukan karakteristiknya, yaitu karyawan RS. Dr. Kariadi yang telah bekerja lebih dari 2 tahun sebagai PNS khususnya karyawan medis, dengan menggunakan kuesioner yang sifat jawabannya tertutup dengan asumsi bahwa responden memahami maksud setiap pernyataan yang disampaikan seperti yang ditunjukkan oleh hasil pretest validitas dan reliabilitas instrumen penelitian yang digunakan.

Kuesioner sebanyak 100 eksemplar disebar ke lokasi yang sudah ditetapkan, dan kuesioner diberikan pada sampel potensial yaitu karyawan medis (PNS) RS. Dr. Kariadi. Survei pengumpulan data dilakukan langsung ke lokasi

penelitian sehingga komunikasi antara peneliti dan responden dapat terjalin. Hal ini hanya dapat dilakukan kepada responden yang betul -- betul siap waktu dan berniat memenuhi permintaan peneliti untuk mengisi kuesioner dan sedikit wawancara yang diperlukan.

Data yang harus diisi oleh karyawan meliputi data pribadi (identitas responden), kepuasan kerja (promosi, gaji, supervisi dan kondisi kerja), dan komitmen organisasi (komitmen afektif, continuance dan normatif).

Sebelum pengumpulan data yang sesungguhnya terlebih dahulu diadakan uji coba pada sejumlah karyawan (6 orang) dari responden yang bukan menjadi sasaran penelitian. Uji coba ini dilakukan untuk mengetahui apakah pertanyaan yang disampaikan dapat mengungkap apa yang harus diteliti. Selain itu juga untuk mengetahui apakah daftar pertanyaan tersebut (sebagai alat ukur) mampu memberikan hasil yang sesuai.

Disamping itu juga dilakukan uji reliabilitas dengan tujuan untuk mengetahui apakah instrumen tersebut konsisten untuk mengukur suatu Construct.

3.1.2 Data Sekunder

Data sekunder dalam penelitian ini yaitu data yang tidak didapatkan secara langsung oleh peneliti tetapi diperoleh dari data yang dimiliki oleh perusahaan yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti (misalnya data tentang karyawan, struktur organisasi, absensi)

3.2 Populasi Dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah karyawan medis RS. Dr. Kariadi sebagai pegawai negeri sipil yang sudah bekerja di perusahaan lebih dari dua tahun. Selanjutnya peneliti melakukan penelitian sampel dan dalam menentukan sampel dengan simple random sampling dengan cara diundi. Selanjutnya besarnya sampel yang dibutuhkan dapat ditentukan dengan menggunakan tabel yang dikembangkan oleh Isaac & Michael (Sugiono, 2000,). Dengan mengambil tingkat kesalahan 5 persen maka jumlah sampel adalah 95 orang dari 123 orang karyawan medis sebagai populasi. (Lampiran G)

3.3 Definisi Operasional Variabel

Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis yang telah dituliskan pada Bab

II, kemudian ditentukan definisi operasional variabel yang ada dan dikembangkan sendiri oleh penulis menurut kebutuhan.

Pada penelitian ini terdapat dua variabel utama yaitu kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

3.3.1 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja diukur dari besarnya signifikansi variabel yaitu kesempatan promosi, supervisi, gaji dan kondisi kerja terhadap kepuasan kerja itu sendiri.

- a. Kesempatan promosi : persepsi karyawan atas kesempatan untuk mendapatkan posisi / jabatan yang lebih tinggi dalam organisasi bila persyaratan sudah terpenuhi.
- b. Supervisi : persepsi karyawan mengenai kegiatan atasan langsungnya untuk mengkoordinasikan pekerjaan karyawan dengan mengarahkan, memecahkan masalah, mengambil keputusan dan memberikan dorongan / semangat dalam bekerja.
- c. Gaji : persepsi karyawan atas jumlah pendapatan yang diterima dan dirasakan sesuai dengan pengharapan untuk mencukupi kebutuhan minimal.
- d. Kondisi kerja : persepsi karyawan mengenai tempat karyawan bekerja dilihat dari peralatan medis, kebersihan, temperatur, penerangan, dan tenaga perawat yang profesional dan memudahkan karyawan bekerja.

3.3.2 Komitmen Organisasi

Komitmen Organisasi : persepsi karyawan tentang ikatan emosional yang diidentifikasi dengan keterlibatan individu dalam organisasi. Pengukurannya melalui 3 dimensi yaitu :

- a. Komitmen Afektif : keterlibatan karyawan dalam aktivitas pada perusahaan sebagai hasil dari penghargaan yang diterima.
- b. Komitmen Continuance : adanya keinginan untuk tetap bekerja dalam perusahaan.
- c. Komitmen Normatif : kewajiban moral karyawan untuk menerima tujuan dan nilai perusahaan.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dengan menggunakan kuesioner, yang dibagi dalam 2 bagian yaitu, bagian pertama merupakan pernyataan identitas responden yang meliputi umur, status perkawinan, lama bekerja, unit kerja. Bagian kedua pernyataan dari semua variabel dengan menggunakan pernyataan tertutup dan skala likert.

Penggunaan skala likert dengan lima skala poin, dimana setiap responden diminta untuk memilih salah satu alternatif pilihan yang bergerak dari (1) sangat tidak setuju sampai (5) sangat setuju. (Skore 1 : sangat tidak setuju; 2 : tidak setuju; 3 : netral; 4 : setuju dan 5 : sangat setuju).

3.5 TEKNIK ANALISIS

Data yang diperoleh akan dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas, kemudian dilanjutkan dengan analisis hubungan / korelasi.

Kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data setiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesa yang telah dilakukan. (Sugiono, 2000)

Metode yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti, sedangkan tehnik analisis dengan statistik deskriptif dan parametrik. Oleh karena itu untuk pengujian hipotesis dengan korelasi.

3.5.1 Validitas

Validitas adalah ukuran yang menunjukkan tingkat kesahihan suatu instrumen penelitian, sebuah instrumen penelitian dikatakan valid apabila mampu mengungkap data yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran variabel yang dimaksud.

Penelitian ini menggunakan jenis validitas Construct (kerangka konsep) dengan uji korelasi skor yang diperoleh dari masing – masing item pernyataan yang diberikan oleh responden dengan skor total dari item – item tersebut. Skor total adalah hasil penjumlahan semua skor item pernyataan dalam kuesioner.

Apabila skor semua item pernyataan berkorelasi positif yang tinggi dengan skor

totalnya, dapat dikatakan bahwa item tersebut memiliki validitas tinggi, untuk mencari korelasi tersebut digunakan rumus korelasi product moment, yaitu :

$$r = \frac{N(\sum xy) - \sum x \sum y}{\sqrt{[(N\sum x^2 - (\sum x)^2)] [N\sum y^2 - (\sum y)^2]}} \quad (1)$$

r = koefisien korelasi antara skor item dengan skor total

x = Skor pertanyaan yang dihitung validitasnya

y = Total skor untuk variabel yang terdiri dari beberapa komponen pertanyaan / pertanyaan

n = Jumlah sample

(Sudjana, 1996)

Bila korelasi setiap faktor tersebut positif dan besarnya diatas 0,3 maka faktor tersebut merupakan construct yang kuat. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa instrumen tersebut memiliki validitas konstruksi yang baik (Sugiono, 2000).

3.5.2 Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Reliabilitas mengindikasikan sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten bila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama, dengan alat ukur yang sama.

Perhitungan reliabilitas dilakukan hanya untuk item – item yang sudah memiliki validitas.

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan formula umum koefisien alpha dengan rumus sebagai berikut :

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum S_j^2}{S x^2} \right] \quad (2)$$

k = banyaknya belahan tes

S_j^2 = Varians belahan $J, j = 1, 2, \dots, k$

Sx^2 = Varians skor tes

(Saifuddin Aswar, 2000)

Nilai koefisien alpha kurang dari 0,6 umumnya tidak baik, koefisien alpha sebesar 0,7 dapat diterima, sedangkan koefisien alpha bernilai 0,8 adalah baik, semakin mendekati nilai 1 reliabilitas semakin tinggi (Sekaran, 1992).

3.5.3 Korelasi Kanonikal

Hipotesis diuji dengan menggunakan Canonical Corelation (korelasi kanonikal). Program ini digunakan untuk menilai hubungan antara sekumpulan variabel kepuasan kerja dan variabel komitmen organisasi, yang mana merupakan bentuk linier yang paling umum, dengan memaksimumkan korelasi antara kombinasi – kombinasi linier dari dua kumpulan variabel – variabel.

Analisis korelasi kanonikal merupakan suatu model statistik multivariat yang

memberikan fasilitas kepada studi tentang hubungan timbal balik antara sekumpulan variabel – variabel dependen dan sekumpulan variabel – variabel independen. Korelasi kanonikal tidak memberikan batasan tentang jenis data yang dioperasikan, dan dapat dipergunakan beberapa pengukuran variabel dengan asumsi data yang akan dianalisis berdistribusi normal, sedangkan pada teknik yang lain menekankan lebih banyak terhadap batasan yang sangat jelas.

Untuk signifikansi dari suatu korelasi kanonikal pada umumnya dapat diterima pada tingkat yang minimum yaitu 0,05 (juga pada tingkat signifikansi 0,01) telah menjadi suatu ukuran koefisien korelasi yang signifikan secara statistik. (Hair et al, 1995).

Dalam proses analisis korelasi kanonikal lebih memfokuskan pada perhitungan maksimum dari hubungan antara dua kumpulan variabel. Maka hasil yang diperoleh dalam penelitian ini diharapkan adalah fungsi kanonikal pertama yang dihasilkan memiliki hubungan timbal balik antara kumpulan variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

3.5.4 Korelasi Pearson

Untuk Uji hubungan pada hipotesis (H2, H3, H4, H5) dengan menggunakan koefisien korelasi Pearson (Product Moment). Berdasarkan rumus tersebut dapat ditafsirkan dengan menggunakan nilai koefisien korelasi yaitu $-1 \leq r \leq +1$. Jika $r = 1$ atau mendekati dikatakan bahwa dua variabel itu

mempunyai hubungan yang kuat dan positif (korelasi positif), jika r hitung lebih besar dari r tabel maka antara dua variabel ada hubungan signifikan. Jika $r = -1$ atau mendekati dikatakan bahwa dua variabel itu mempunyai hubungan yang sempurna dan bersifat terbalik antara kedua variabel. Sedangkan menurut

Sugiono (2000), klasifikasi nilai korelasi adalah sebagai berikut :

0,000 – 0,199 = korelasi sangat rendah

0,200 – 0,399 = korelasi rendah

0,400 – 0,599 = korelasi cukup

0,600 – 0,799 = korelasi erat

0,800 – 1,000 = korelasi sangat erat

3.6 Simpulan Bab

Pada bab III ini prosedur pengumpulan data dan analisis data telah diuraikan. Pengumpulan data akan dilakukan untuk mencari data primer terutama hubungan kepuasan kerja karyawan medis dan komitmen organisasi serta faktor – faktor yang berhubungan pada kepuasan kerja.

BAB IV

ANALISIS DATA

4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian Dan Data Deskriptif

Secara singkat diuraikan tentang gambaran umum obyek penelitian serta data deskriptif, selain akan dilakukan juga analisis data.

4.1.1 Perkembangan Perusahaan

Untuk mendapatkan gambaran tentang perkembangan RS. Dr. Kariadi maka akan diuraikan beberapa catatan sejarah, sejak masa penjajahan dan setelah masa kemerdekaan. Pada periode sebelum kemerdekaan tepatnya tanggal 9 September 1925 RS. Dr. Kariadi diresmikan dengan nama CBZ (Centrale Begrijpe Ziekenninrichting).

Pada awal berdirinya, di RS. Dr. Kariadi tersedia beberapa ahli di bidang penyakit dalam, bedah dan penyakit kandungan, dengan kapasitas 500 tempat tidur dengan mengutamakan fungsi pelayanan medis berupa pengobatan (kuratif) dan fungsi pendidikan perawat. Sedangkan pada periode pendudukan Jepang (1942 – 1945) penguasa hanya meneruskan usaha -- usaha yang sudah ada, nama rumah sakit dari CBZ diganti dengan nama Purusara (Pusat Rumah Sakit Rakyat). Lebih lanjut pada periode setelah pengakuan kedaulatan Purusara berubah menjadi RSU Semarang dan kemudian menjadi RS Umum Dr. Kariadi

sejak tanggal 14 April 1964 (berdasarkan SK Menk.Kes No. 21215/Kab/1964 sampai akhirnya menjadi RSUP Dr. Kariadi berdasarkan SK Men.Kes No. 546/Men.Kes/SK/VI/1994 tanggal 13 Juni 1994. Pelayanan meliputi beberapa ahli di bidang spesialis luas dengan kapasitas 850 tempat tidur.

4.1.2 Visi Dan Misi Perusahaan

Dalam menghadapi tuntutan dan semakin tajamnya persaingan global ditengah krisis ekonomi, politik dan hukum, merupakan suatu tantangan yang semakin sulit dihindari. Era baru dalam milenium tiga segera kita masuki yang ditandai dengan era globalisasi yang sarat dengan perubahan – perubahan cepat, dan persaingan yang tajam merupakan keharusan suatu perusahaan untuk memiliki visi dan misi yang jelas terpadu dan berkesinambungan. Sebagai Rumah Sakit yang berada di lokasi yang cukup strategis di ibukota Propinsi Jawa Tengah, RS Dr. Kariadi dituntut untuk mampu melakukan penyesuaian secara berkesinambungan seiring dengan tuntutan dan paradigma yang timbul. Atas dasar pemikiran tersebut sudah saatnya dilakukan upaya perbaikan pelayanan rumah sakit yang salah satunya melalui penciptaan kepuasan kerja karyawan, yang dimulai dengan penetapan visi rumah sakit sebagai suatu keadaan yang harus diwujudkan di masa depan dan misi sebagai jalan dan rambu yang ditetapkan dalam menuju visi dan tujuan operasional.

Visi dan misi yang dibuat ditujukan agar dapat mempertajam arah organisasi

dalam menghadapi perubahan dan memperhatikan kekuatan dan kelemahan yang ada. Adapun visi RS Dr. Kariadi yaitu *Menjadi “Rumah Sakit Mandiri” dalam manajemen terutama dalam manajemen pendapatan dan biaya, serta menjadi pusat rujukan dalam pelayanan, pendidikan, pelatihan serta penelitian – pengembangan di bidang kesehatan.*

Untuk mencapai visi tersebut harus ada strategi dan perencanaan yang mantap dengan menggerakkan semua sumber yang ada termasuk sumber daya manusia dan untuk itu perlu landasan yang disebut budaya perusahaan, sedangkan budaya perusahaan merupakan nilai – nilai yang berlaku, dihayati dan diamalkan secara bersama – sama dalam suatu organisasi untuk mendukung tercapainya kinerja perusahaan yang tinggi dalam jangka panjang. Nilai budaya perusahaan akan menyatukan nilai budaya individu karyawan menjadi suatu kesatuan yang kokoh dan akan mewarnai setiap kegiatan organisasi dan sikap kerja setiap karyawan RS. Dr. Kariadi. Nilai budaya perusahaan dirumuskan dalam suatu kesatuan yaitu *keterbukaan, kebersamaan, profesionalisme, kejujuran, kedisiplinan.*

Lebih lanjut misi RS. Dr. Kariadi yaitu *menyelenggarakan pelayanan kesehatan paripurna, profesional, bermutu dan terjangkau oleh segenap lapisan masyarakat, selalu meningkatkan mutu dan profesionalisme sumber daya manusia serta memberikan fasilitas dan menyelenggarakan pendidikan – pelatihan dan penelitian – pengembangan, demi tercapainya derajat kesehatan*

masyarakat yang optimal dan merata.

Dengan melaksanakan misi tersebut, perusahaan akan tumbuh sebagai suatu organisasi bisnis yang sehat, efisien dan profesional serta dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan, serta aktif berpartisipasi dalam pembangunan nasional.

4.1.3 Tujuan Perusahaan

Dalam menghadapi masa depan agar mampu terus berkembang, RS. Dr. kariadi mempunyai tujuan yang jelas yaitu :

a. Tujuan Umum

Meningkatkan taraf kesehatan masyarakat secara individu maupun kelompok sesuai dengan visi dan program pembangunan nasional di bidang kesehatan, melalui pengelolaan sumber daya rumah sakit secara efektif dan efisien.

b. Tujuan Khusus

1. Mewujudkan kemandirian Rumah Sakit dalam perencanaan strategi, khususnya dalam hal keseimbangan pendapatan dan biaya untuk mencukupi kebutuhan operasional dan pemeliharaan rumah sakit serta meningkatkan mutu kesejahteraan Sumber Daya Manusia.
2. Mewujudkan prinsip efisiensi dan efektifitas dalam pengelolaan sumber daya di rumah sakit.
3. Mewujudkan pengembangan profesionalisme sumber daya manusia.
4. Mewujudkan produk pelayanan yang berkualitas tinggi berorientasi pada

kebutuhan pelanggan tanpa meninggalkan fungsi sosial rumah sakit.

5. Menyediakan sarana dan prasarana yang lengkap, baik untuk penyelenggaraan pelayanan maupun pendidikan – pelatihan serta penelitian – pengembangan.

4.1.4 Arah Pengembangan Perusahaan

Dalam mencapai keunggulan bersaing pada era pasar bebas beberapa arah pengembangan RS. Dr. Kariadi meliputi :

- a. Mengembangkan jenis dan mutu pelayanan dalam rangka mengantisipasi tuntutan masyarakat yang semakin meningkat dan transisi epidemiologi penyakit.
- b. Mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang telah ada dalam rangka efisiensi dan peningkatan pendapatan fungsional, dengan tetap mengacu pada standar pelayanan dan ketentuan yang berlaku.
- c. Mengembangkan produk pelayanan inovatif dan berdaya saing kuat dalam rangka menuju rumah sakit kelas dunia serta mewujudkan profesionalisme dan kemandirian dalam membiayai operasional dan pemeliharaan rumah sakit.
- d. Mengembangkan kemandirian dalam rangka menentukan kebijakan, sistem dan prosedur pemeliharaan, perbaikan serta pengadaan sarana / prasarana rumah sakit secara efisien, efektif dan ekonomis.

4.1.5 Struktur Organisasi Perusahaan

Setiap organisasi harus memiliki struktur organisasi, agar tugas dan tanggung jawab pekerjaan dapat berjalan dengan lancar. sehingga setiap jabatan dapat berjalan sesuai dengan struktur dan fungsinya. Struktur organisasi mempunyai maksud adanya garis komando sesuai dengan jabatan yang dimilikinya, sedangkan fungsi menunjukkan adanya keahlian dan peranan atau tugas yang telah digariskan (job discription).

RS. Dr. Kariadi merupakan unit organik dilingkungan Departemen Kesehatan yang berada dibawah dan bertanggung jawab langsung kepada Direktorat Jenderal Pelayanan Medik Departemen Kesehatan RI. Sedangkan tugas RS. Dr. Kariadi melaksanakan upaya kesehatan secara berdaya guna dan berhasil guna dengan mengutamakan upaya penyembuhan dan pemulihan yang dilaksanakan secara serasi dan terpadu dengan upaya peningkatan dan pencegahan serta melaksanakan upaya rujukan. Untuk menyelenggarakan tugas tersebut maka RS.

Dr. Kariadi mempunyai fungsi antara lain :

- a. Menyelenggarakan pelayanan medis
- b. Menyelenggarakan pelayanan penunjang medis
- c. Menyelenggarakan pelayanan dan asuhan keperawatan
- d. Menyelenggarakan pelayanan rujukan
- e. Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan
- f. Menyelenggarakan penelitian dan pengembangan

g. Menyelenggarakan administrasi umum dan keuangan

Susunan organisasi pada tatanan Direksi berdasarkan SK Men.Kes RI No. 546/Men.Kes/SK/VI/1994 tanggal 13 Juni 1994 adalah sebagai berikut :

a. Direktur dibantu oleh 3 (tiga) orang Wakil Direktur dan Ketua Komite

Medik

b. Ketua Komite Medik merupakan jabatan fungsional yang bertanggung jawab langsung kepada Direktur, dan komite medik beranggotakan seluruh kepala Staf Medis Fungsional yang bertugas meningkatkan mutu pelayanan dengan mengacu pada standar pelayanan yang ada.

c. Para Wakil Direktur dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh pejabat Struktural yang terdiri dari Kepala Bagian / Kepala Sub. Bagian, kepala Seksi serta Kepala Instalasi sebagai pejabat fungsional.

Para Wakil Direktur dalam menjalankan tugasnya bertanggung jawab langsung kepada Direktur.

Untuk lebih jelasnya struktur organisasi RS. Dr. Kariadi bisa dilihat pada gambar berikut.

dapat juga dilaksanakan karena adanya kepentingan dinas yang mendesak atas pelaksanaan sanksi administrasi atas pelanggaran terhadap PP 30 tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil, melalui prosedur sebagai berikut :

- a. Pemindahan / mutasi bagi karyawan dilingkungan RS Dr. Kariadi dilaksanakan berdasarkan atas inisiatif / pertimbangan kebutuhan dari masing – masing kepala Unit kerja dengan persetujuan Direktur.
- b. Mutasi yang merupakan pelaksanaan sanksi administrasi berdasarkan pertimbangan Kepala Sub Bag. Kepegawaian setelah ada kesepakatan dari atasan langsung pegawai yang bersangkutan serta persetujuan Direktur.
- c. Surat Perintah Melaksanakan Mutasi dibuat oleh Sub Bag. Kepegawaian yang ditanda tangani oleh Wakil Direktur Umum dan Keuangan dengan tembusan kepada Direktur sebagai laporan, Kepala Unit Kerja yang lama dan yang baru untuk diketahui seperlunya.

5. Persyaratan Penerimaan Karyawan (Dokter Ahli)

Dalam rangka penerimaan karyawan dokter ahli yang berasal dari peserta Program Pendidikan Dokter Spesialis dari luar RS. Dr. Kariadi dan telah menyelesaikan pendidikannya diberlakukan beberapa persyaratan sebagai berikut :

- a. Calon mengajukan permohonan tertulis untuk menjadi karyawan sebagai dokter ahli di RS. Dr. Kariadi kepada Direktur.
- b. Direktur Rumah Sakit meneruskan surat permohonan tersebut kepada Tim Penyarangan Calon Staf (dokter ahli).
- c. Tim Penyarangan mengadakan rapat pleno dan melakukan seleksi administrasi.
- d. Bagi yang memenuhi syarat diberikan surat pengantar untuk pemeriksaan kesehatan dan psikotes.
- e. Setelah melalui 4 langkah tersebut diatas maka Tim meminta pertimbangan kepada kepala Bagian / Ketua Staf Medis Fungsional tentang beberapa aspek yaitu : pendidikan, penelitian, pengabdian dan pelayanan serta nilai akhir spesialisasi. Selain itu ditambahkan copy sertifikat bahasa Inggris (TOEFL minimal 450)
- f. Setelah semua persyaratan lengkap (administrasi, data kepegawaian, hasil test, saran dari ketua SMF) maka selanjutnya dibahas oleh Tim dan Dekan FK. UNDP dan Komite Medik Rumah Sakit.
- g. Hasil pembahasan Tim dan Dekan disampaikan kepada Direktur Rumah Sakit.
- h. Direktur Rumah Sakit membuat keputusan hasil dari Tim Penyarangan dengan dua alternatif yaitu :
 - Bila tidak diterima sebagai Staf (dokter ahli) di RS. Dr. Kariadi

dibuatkan surat pemberitahuan kepada yang bersangkutan dan ketua Staf Medis Fungsional.

- Bila diterima dibuatkan surat ke Biro Kepegawaian Departemen Kesehatan RI di Jakarta melalui Kantor Wilayah Departemen Kesehatan Propinsi Jawa Tengah.

6. Waktu Bekerja dan Pemberian Sanksi

- a. Jam kerja dinas normal diatur sebagai berikut :

Hari Kerja	Jam Kerja	Jumlah Jam Kerja
Senin s/d. Kamis	07.00 – 14.00	7 jam
Jum'at	07.00 – 11.00	4 jam
Sabtu	07.00 – 12.30	5 jam 30 menit

- b. Pada bagian tertentu diatur sesuai dengan kebutuhan yaitu dinas shift (pagi, sore dan malam) misalnya perawat, satpam dan lain-lain.

- c. Peraturan Pemberian Sanksi terhadap Karyawan

Pelanggaran terhadap peraturan disiplin diberikan sanksi berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 30 tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil serta Petunjuk Teknis Penerapan Sanksi Pelanggaran Disiplin PNS dilingkungan Direktorat Jenderal Pelayanan Medis No. Hk.00.06.1.2.1133 tanggal 23 Maret 1993. Adapun pemberian sanksi atas pelanggaran disiplin oleh karyawan di RS. Dr. Kariadi dikelompokkan

sebagai berikut :

1. Hukuman disiplin ringan berupa :
 - Teguran lisan
 - Teguran tertulis
2. Hukuman disiplin sedang berupa
 - Dibuat surat teguran tertulis oleh atasan langsung kepada pimpinan, Rumah Sakit.
 - Dibuat laporan oleh Sub Bag. Kepegawaian kepada pimpinan / Direktur atas pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan
3. Hukuman disiplin berat

7. Pembayaran Gaji, Tunjangan dan Promosi

Ketentuan Pembayaran Gaji :

Pembayaran gaji bagi karyawan RS. Dr. Kariadi berdasarkan peraturan yang terbaru yaitu Peraturan Pemerintah No. 20, tahun 2001 tentang pembayaran gaji baru bagi PNS, Hakim, TNI dan Polri yang berlaku sejak bulan Januari 2001. Sedangkan ketentuan pemberian tunjangan fungsional bagi karyawan perawat dan karyawan medis berdasarkan surat edaran kepala BAKN tanggal 11 Maret 1985 No. 14/SE/1985. Prosedur mendapatkan tunjangan jabatan fungsional yaitu setelah pihak Kantor Wilayah Departemen Kesehatan Propinsi Jawa Tengah menerbitkan Surat Keputusan Pengangkatan kedalam

jabatan fungsional maka pembuat daftar gaji memintakan tunjangan fungsional tersebut bersama – sama dengan permohonan pembayaran gaji.

Promosi Jabatan

Untuk membantu kelancaran dalam pengangkatan jabatan / promosi karyawan, telah dibentuk Tim Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan dilingkungan RS. Dr. Kariadi melalui SK Direktur No. KP. 08.02.001 tanggal 1 April 2000. Tim bertugas melaksanakan penjiaringan terhadap calon pejabat yang akan diusulkan ke Kantor Wilayah Departemen Kesehatan Propinsi Jawa Tengah melalui persidangan untuk menentukan minimal 3 (tiga) calon pejabat yang dianggap terbaik untuk mengisi jabatan yang kosong. Sedangkan Tim tersebut dalam bertugas bertanggung jawab kepada Direktur.

Kriteria yang pasti bagi karyawan yang dicalonkan untuk mendapatkan kesempatan promosi belum ada, sehingga untuk menentukan karyawan yang mendapatkan kesempatan promosi lebih banyak berdasarkan kebijakan Direksi.

Beberapa persyaratan administrasi sebagai kelengkapan pengusulan terdiri dari :

- a. SK Kenaikan pangkat terakhir
- b. Daftar Riwayat Hidup / Pekerjaan.
- c. DP 3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) tahun terakhir
- d. SK Pengangkatan dalam jabatan (bagi yang menduduki jabatan)
- e. Ijazah, sertifikat yang dimiliki
- f. Photo copy Daftar Urutan Kepangkatan.

4.1.7 Data Deskriptif

1. Gambaran Umum Responden

Responden yang diambil dalam penelitian ini adalah karyawan medis dengan jumlah sampel 100 orang dari total populasi karyawan medis 123 orang. Pengambilan sampel seperti telah dilakukan dengan menggunakan tabel yang dikembangkan oleh Isac & Michael dan pemilihan sampel dengan cara pengundian.

Status karyawan yang menjadi sampel adalah karyawan medis (dokter ahli, dokter umum dan dokter gigi), sebagai Pegawai Negeri Sipil Departemen Kesehatan yang dipekerjakan di RS. Dr. Kariadi dan telah bekerja lebih dari dua tahun.

Responden yang didapat sejumlah 95 orang responden dari 100 orang responden yang diharapkan. Lima orang responden tidak mengembalikan kuesioner karena dua orang sedang tugas belajar diluar kota Semarang sedang 3 orang yang lain tanpa ada alasan yang jelas, dengan demikian Respon rate sebesar 95 %, selanjutnya responden dikelompokkan berdasarkan umur dan masa kerja.

Hal ini dikaitkan dengan pendapat Robbins (1997) bahwa kepuasan tertinggi pada pekerja berusia tua, lebih dari 65 tahun namun ditemukan juga pekerja berusia muda, kurang dari 25 tahun mempunyai kepuasan yang tinggi.

Pembahasan mengenai responden digambarkan berdasarkan masa kerja disajikan pada tabel 4.1. berikut ini :

Tabel 4.1

Jumlah Responden berdasarkan masa kerja

No.	Masa Kerja (tahun)	Jumlah Responden	Persen (%)
1.	2 – 5 tahun	12	12,63
2.	6 – 15 tahun	49	51,58
3.	16 – 30 tahun	34	35,79
	JUMLAH	95	100

Sumber : Data primer yang diolah

Dari tabel 4.1. dapat terlihat bahwa responden dengan masa kerja 2 – 5 tahun sebanyak 12,63 persen dari 95 responden, sedangkan responden dengan masa kerja 6 – 15 tahun sebesar 51,58 persen dan responden dengan masa kerja 16 – 30 tahun sebesar 35,58 persen. Lebih lanjut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden mempunyai masa kerja 6 – 15 tahun. Sedangkan pembahasan responden digambarkan berdasarkan umur disajikan pada tabel 4.2. berikut ini :

Tabel 4.2
Jumlah Responden berdasarkan umur

No.	Usia (tahun)	Jumlah	Persen (%)
1.	< 45 tahun	27	28,42
2.	45 – 50 tahun	31	32,63
3.	51 – 55 tahun	29	30,52
4.	> 55 tahun	8	8,43
	JUMLAH	95	100

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan data yang terlihat pada tabel 4.2. bahwa responden yang paling muda berumur kurang dari 45 tahun dan yang paling tua berumur lebih dari 55 tahun. Sedangkan yang terbanyak adalah responden berumur 45 – 50 tahun sebesar 32,63 persen. Batas usia pensiun bagi karyawan medis yaitu pada umur 60 tahun, hal ini sesuai dengan SE BAKN No. 43 – tahun 1994 tanggal 16 Desember 1994.

2. Persepsi Responden Terhadap Kepuasan Kerja

Persepsi responden terhadap kepuasan kerja dibagi menjadi dua kelompok dengan cara membagi skor diatas rata – rata dan skor dibawah rata – rata dengan tujuan untuk memudahkan pengamatan. (Lampiran E)

Responden yang memiliki skor dibawah rata – rata sebesar 38,9 persen, sedangkan responden yang mempunyai skor diatas rata – rata sebesar 61,1 persen.

Hal ini berarti masih ada responden yang memiliki kepuasan kerja yang buruk atau tidak baik atau dengan kata lain masih ada responden yang mempunyai persepsi tidak baik terhadap kesempatan promosi, supervisi, gaji dan kondisi kerja.

3. Persepsi Responden Terhadap Kesempatan Promosi

Persepsi responden terhadap kepuasan kerja dibagi menjadi dua kelompok dengan cara membagi skor diatas rata – rata dan skor dibawah rata – rata dengan tujuan untuk memudahkan pengamatan.

Berdasarkan data yang diperoleh pada lampiran E, menunjukkan bahwa responden yang memiliki skor diatas rata – rata sebesar 48.4 persen sedangkan responden yang memiliki skor dibawah rata – rata sebesar 51,6 persen.

Hal ini berarti bahwa responden yang memiliki persepsi yang tidak baik (buruk) terhadap kesempatan promosi sebesar 51,6 persen atau dengan kata lain karyawan merasa bahwa perusahaan memberikan jabatan bukan berdasarkan prestasi dan senioritas serta perusahaan tidak memberikan kesempatan yang baik bagi pengembangan karier karyawan, sedangkan sebaliknya ada 48,4 persen responden yang mempunyai persepsi baik terhadap kesempatan promosi.

4. Persepsi Responden Terhadap Gaji

Persepsi responden terhadap kepuasan kerja dibagi menjadi dua kelompok dengan cara membagi skor diatas rata – rata dan skor dibawah rata – rata dengan tujuan untuk memudahkan pengamatan.

Berdasarkan data yang diperoleh pada lampiran E, menunjukkan bahwa responden yang memiliki skor diatas rata – rata sebesar 50,5 persen sedangkan responden yang memiliki skor dibawah rata – rata sebesar 49,5 persen.

Hal ini berarti bahwa masih ada responden yang memiliki persepsi yang tidak baik (buruk) terhadap gaji atau dengan kata lain responden yang memiliki persepsi yang tidak baik terhadap gaji yang diterima dari RS Dr. Kariadi karena jumlahnya lebih kecil dibandingkan dengan gaji yang diterima diluar RS Dr. Kariadi. Selain itu karyawan merasakan gaji yang diterima tidak sebanding dengan hasil kerjanya.

5. Persepsi Responden Terhadap Kondisi Kerja

Persepsi responden terhadap kepuasan kerja dibagi menjadi dua kelompok dengan cara membagi skor diatas rata – rata dan skor dibawah rata – rata dengan tujuan untuk memudahkan pengamatan.

Berdasarkan data yang diperoleh pada lampiran E, menunjukkan bahwa responden yang memiliki skor diatas rata – rata sebesar 61,1 persen, sedangkan responden yang memiliki skor dibawah rata – rata sebesar 38,9 persen.

Hal ini berarti bahwa masih ada responden yang memiliki persepsi yang tidak baik (buruk) terhadap kondisi kerja, atau dengan kata lain responden yang mempunyai persepsi tidak baik terhadap kondisi kerja karena tidak puas terhadap persediaan peralatan medis maupun keberadaan tenaga perawat profesional.

6. Persepsi Responden Terhadap Supervisi

Persepsi responden terhadap kepuasan kerja dibagi menjadi dua kelompok dengan cara membagi skor diatas rata – rata dan skor dibawah rata – rata dengan tujuan untuk memudahkan pengamatan.

Berdasarkan data yang diperoleh pada lampiran E, menunjukkan bahwa responden yang memiliki skor diatas rata – rata sebesar 41,1 persen, sedangkan responden yang memiliki skor dibawah rata – rata sebesar 58,9 persen.

Hal ini berarti bahwa responden yang memiliki persepsi yang tidak baik (buruk) terhadap supervisi 58 persen, sedangkan responden yang memiliki persepsi yang baik terhadap supervisi sebesar 41,1 persen atau responden yang mempunyai persepsi baik terhadap atasan yang sering membantu untuk mengatasi kesulitan, atasan yang selalu terbuka dalam menilai hasil kerja karyawan dan atasan yang selalu memberikan dorongan dalam bekerja pada karyawan.

Keadaan yang sebaliknya adalah persepsi karyawan yang tidak baik terhadap supervisi sebesar 58,9 persen, hal ini berarti masih ada responden yang tidak puas terhadap hubungan antara atasan bawahan khususnya dalam membantu memecahkan masalah yang timbul dalam pekerjaan, belum ada keterbukaan dalam penilaian kerja serta atasan kurang memberikan dorongan kepada karyawan dalam bekerja.

7. Persepsi Responden Terhadap Komitmen Organisasi

Persepsi responden terhadap komitmen organisasi dibagi menjadi dua kelompok dengan cara membagi skor diatas rata – rata dan skor dibawah rata – rata dengan tujuan untuk memudahkan pengamatan.

Berdasarkan data yang diperoleh pada lampiran E, menunjukkan bahwa responden yang memiliki skor dibawah rata-rata sebesar 52,6 persen, sedangkan responden yang memiliki skor diatas rata – rata sebesar 47,4 persen.

Hal ini berarti bahwa persepsi terhadap responden yang memiliki komitmen baik adalah 47,4 persen, sedangkan persepsi terhadap responden yang memiliki komitmen buruk 52,6 persen atau dengan kata lain responden merasakan bahwa keikutsertaan dalam organisasi bukan merupakan suatu kebutuhan, responden tidak pernah meyakini nilai – nilai kesetiaan pada organisasi dan responden merasa kurang senang untuk menghabiskan sisa kariernya dalam organisasi.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif dari variabel penelitian dapat

dikelompokkan berdasarkan kriteria dalam tabel berikut :

Tabel 4.3
Hasil Analisis Deskriptif Variabel Penelitian Berdasarkan Kriteria

No	Variabel	Kriteria (dlm persen)	
		Buruk (skor dibawah rata-rata)	Baik (skor diatas rata-rata)
1.	Kepuasan Kerja	38,9	61,1
2.	Komitmen Organisasi	52,6	47,4
3.	Promosi	51,6	48,4
4.	Gaji	49,5	50,5
5.	Kondisi Kerja	38,9	61,1
6.	Supervisi	58,9	41,1

Sumber : Data primer yang diolah

Dari tabel diatas terlihat bahwa variabel supervisi yang menurut responden termasuk dalam kriteria buruk, kemudian diikuti oleh variabel yang lain seperti komitmen organisasi, promosi, gaji, kondisi kerja dan kepuasan kerja.

4.2 Proses Dan Hasil Analisis

Proses dan hasil analisis akan dijelaskan sesuai dengan langkah – langkah yang dilakukan pada penelitian ini yang terdiri dari :

4.2.1 Penyebaran Kuesioner Awal

Proses Penelitian ini diawali dengan penyebaran kuesioner untuk pengujian validitas dan reliabilitas sebanyak 6 (enam kuesioner) dengan responden yang berbeda dengan responden penelitian.

4.2.2 Uji Validitas

Uji validitas dalam variabel penelitian ini menggunakan bantuan program SPSS for Windows versi 10,0 yang secara lengkap dapat dilihat pada lampiran A. Kuesioner dengan 20 (dua puluh) pertanyaan telah diuji validitas dengan mengukur hubungan antara item – item pertanyaan terhadap total skor. Item yang valid adalah bila sebesar 0,3 atau diatas 0,3 (Sugiono, 2000).

Berdasarkan data yang diperoleh pada lampiran A, menunjukkan adanya hubungan yang signifikan dengan tingkat korelasi (r) antara 0,767 s/d 0,989. Hal ini berarti bahwa masing – masing item pada variabel kepuasan kerja (promosi, gaji, kondisi kerja, supervisi) dan item komitmen organisasi adalah valid, sehingga item - item tersebut mempunyai keserasian atau memberi sumbangan terhadap keseluruhan variabel kepuasan kerja dan komitmen

organisasi, dengan demikian kuesioner tersebut dapat digunakan sebagai instrumen untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiono, 2000).

4.2.3 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dengan menggunakan bantuan program SPSS for Windows versi 10.0 dengan menggunakan teknik analisis alpha atau Cronbach alpha (dalam lampiran A1) didapatkan nilai koefisien α sebesar 0,9792. Menurut Sekaran (1992) nilai koefisien α kurang dari 0,6 umumnya tidak baik, koefisien α sebesar 0,7 dapat diterima, sedangkan koefisien α bernilai 0,8 adalah baik. Nilai dari koefisien α bergerak dari 0 s/d 1,0 semakin mendekati 1 maka reliabilitas semakin tinggi. Berdasarkan hal tersebut diatas maka dapat dikatakan bahwa kuesioner dalam penelitian ini layak digunakan, lebih lanjut (reliabel) atau dengan nilai koefisien α sebesar 0,972 maka kekonsistensian kuesioner tersebut apabila dipakai dalam penelitian berulang – ulang sebesar 97 persen. Setelah dipenuhi persyaratan / asumsi normalitas data, maka dengan pengujian statistik khususnya pengujian dengan korelasi Pearson dan korelasi kanonikal langkah selanjutnya adalah mengadakan pengujian hipotesis.

4.2.4 Ukuran Sampel

Penentuan jumlah sampel berdasarkan tabel yang dikembangkan oleh Isaac & Michael dengan tingkat kesalahan 5 persen maka jumlah sampel sebesar 95 sampel dari total populasi 123 (Sugiono, 2000). Penelitian menggunakan 100 sampel untuk 20 item kuesioner yang akan diamati pada penelitian ini.

Dilanjutkan dengan penyebaran kuesioner sebanyak 100 kuesioner kepada responden, setelah kuesioner kembali maka dilakukan pengolahan data.

4.2.5 Test Normalitas Data

Pengujian normalitas data pada masing – masing variabel merupakan langkah yang penting pada setiap analisis multivariat. Penggunaan statistik parametric juga memerlukan dipenuhi asumsi yang utama yaitu data yang akan dianalisis harus berdistribusi normal, oleh karena itu perlu pengujian normalitas data (Sugiono, 2000). Salah satu cara untuk melihat normalitas data yang pada umumnya dipergunakan dengan uji statistik Kolmogorov – smirnov test. One sample Kolmogorov – smirnov test (uji Kolmogorov – smirnov untuk satu sampel) berguna untuk menguji apakah suatu sampel berasal dari suatu populasi dengan distribusi tertentu, terutama distribusi normal.

Pada lampiran F merupakan hasil uji normalitas dengan one sample Kolmogorov – smirnov test, yang menunjukkan harga signifikansi $> 0,05$ dan

harga Kolmogorov – smirnov $z <$ dari nilai kritis z 1,96 untuk masing – masing variabel, maka asumsi normalitas ditolak. Keadaan diatas dapat diartikan bahwa data tersebut dalam distribusi normal (Alhusin.,2001). Setelah melakukan test normalitas data dilanjutkan dengan melakukan analisis data menggunakan korelasi kanonikal dan korelasi Pearson dengan hasil pada lampiran B dan lampiran C. Untuk lebih memperjelas proses dan hasil analisis disajikan dalam tabel dibawa ini.

Tabel 4.4
Hasil Analisis Reliabilitas dan Validitas kepuasan kerja
dan komitmen Organisasi

Variabel	Nilai r (korelasi)	Nilai α (Alpha)
Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi	0,767 s/d. 0,989	0,972

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 4.4., maka dapat disimpulkan bahwa kuesioner dalam penelitian ini dapat digunakan sebagai instrumen yang valid sebagai alat ukur dan layak digunakan lebih lanjut (reliabel).

Tabel 4.5
Hasil Analisis Test Normalitas data Kepuasan Kerja
dan Komitmen organisasi
(Kolmogorov – Smirnov Test)

No	Variabel	Nilai z	Nilai Signifikansi
1.	Kepuasan Kerja	1,251	0,087
2.	Komitmen Organisasi	1,265	0,082
3.	Promosi	1,330	0,058
4.	Gaji	1,300	0,068
5.	Kondisi Kerja	1,315	0,063
6.	Supervisi	1,252	0,087

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 4.5., maka dapat disimpulkan bahwa data dalam penelitian ini berdistribusi normal.

Tabel 4.6
Hasil Analisis Korelasi Kanonikal antara Kepuasan Kerja
dan Komitmen organisasi

No	Variation in these Variable	Explained by these Variates	Individual Percent Explained	Cumulative Percent Explained	Probability	Canonical Correlation Squared
1.	Komitmen Organisasi (y)	y	100,0	100,0	0,000172	0,1415
2.	y	x (Kepuasan Kerja)	14,1	14,1	0,000172	0,1415
3.	x	y	14,1	14,1	0,000172	0,1415
4.	x	x	100,0	100,0	0,000172	0,1415

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 4.6., maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan timbal balik antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Tabel 4.7
Hasil Analisis Korelasi Pearson antara Promosi, Gaji, Kondisi Kerja, Supervisi terhadap Kepuasan Kerja

No	Variabel	Nilai r (korelasi)	Nilai p (Probability)
1.	Promosi	0,213475	0,037787
2.	Gaji	0,214407	0,036938
3.	Kondisi Kerja	0,431419	0,000013
4.	Supervisi	0,487467	0,000001

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 4.7., maka dapat disimpulkan bahwa nilai r hitung pada variabel promosi, gaji, kondisi kerja dan supervisi lebih besar dari r tabel dengan probability $(p) < 0,05$.

4.3 Pengujian Hipotesis

Dalam pengujian hipotesis 1 (satu) dilakukan dengan korelasi kanonikal, dibantu dengan program komputer NCSS 2000 yang hasilnya dapat dilihat pada lampiran B, sedangkan pengujian hipotesis 2, 3, 4 dan 5 menggunakan korelasi Pearson yang dibantu program komputer SPSS for MS. Windows versi 10.0 yang dapat dilihat pada lampiran C.

4.3.1 Hubungan antara Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi

Pada bagian ini akan dibahas mengenai hubungan variabel kepuasan kerja (x) dan komitmen organisasi (y). Korelasi kanonikal untuk kedua variabel tersebut adalah sebesar 0,376152 dan nilai P (Probability level) sebesar 0,0000172, hal ini menunjukkan bahwa terdapat korelasi / hubungan yang cukup kuat antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang ditunjukkan oleh nilai korelasi 0,376152. Dari hubungan antara keduanya diperoleh P (Probability) sebesar 0,0000172 maka secara statistik terdapat hubungan yang sangat signifikan ($P < 0,01$). Hal ini sesuai yang dikemukakan oleh Hair et. al (1995) bahwa untuk signifikansi dari suatu korelasi kanonikal pada umumnya dapat diterima pada tingkat yang minimum yaitu 0,05, juga pada tingkat signifikansi 0,01 telah menjadi ukuran koefisien korelasi yang signifikan secara statistik.

Nilai dari $CR - Squared$ adalah koefisien diterminan atau kontribusi pengaruh atau sumbangan pengaruh, dimana nilai $r - Squared = 0,141491$ berarti bahwa naik turunnya komitmen organisasi disumbang sebesar $\pm 14,1\%$ oleh variabel kepuasan kerja, atau dengan kata lain masih ada nilai sebesar $\pm 85,9\%$ tinggi rendahnya komitmen organisasi disumbang oleh faktor yang lain selain faktor kepuasan kerja. Berdasarkan hal diatas maka prosedur korelasi kanonikal secara keseluruhan menunjukkan signifikansi fungsi kanonikal secara statistik, dimana empat variabel kepuasan kerja yaitu kesempatan promosi, gaji, kondisi kerja dan supervisi dikorelasikan dengan tiga item dari komitmen organisasi yaitu :

- a. Komitmen afektif merupakan kecenderungan untuk tetap terlibat dalam jalur aktivitas yang konsisten atau secara luas merupakan hasil dari penghargaan yang diterima atau hukuman yang dihindari.
- b. Komitmen continuance : kelanjutan untuk ikut serta dalam aktivitas yang konsisten agar perusahaan tidak merugi atas biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dan diterima individu.
- c. Komitmen normatif : kepercayaan pada penerimaan tujuan dan nilai organisasi / kewajiban moral untuk tetap dengan perusahaan karena penghargaan sosial dan organisasional.

Prosedur korelasi kanonikal juga signifikan berdasarkan pada nilai individual percent explained dan cumulative percent explained dimana nilai y dijelaskan oleh x sebesar 14,1, sedangkan untuk nilai x dijelaskan oleh y dengan nilai yang sama yaitu 14,1, dan tingkat korelasi kanonikal sebesar 0,376152, dengan demikian ada hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Pada lampiran B1, hubungan antara komitmen organisasi (y_1) dengan kepuasan kerja (x_1) diperoleh nilai koefisien sebesar 0,376152. Hal ini sama seperti korelasi kanonikal sebelumnya bahwa terdapat korelasi yang cukup kuat antara kedua variabel tersebut. Selain itu terlihat juga pada gambar Scatter plot dimana sebaran data antara variabel x_1 dan y_1 membentuk titik – titik yang mengarah dari kiri bawah ke kanan atas, sehingga akan terbentuk hubungan yang positif dengan kata lain semakin tinggi kepuasan kerja semakin tinggi

komitmen organisasi dan sebaliknya.

Berkaitan dengan hasil penelitian tersebut maka peneliti menerima hipotesis 1 yang menyatakan : *Ada hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi*. Temuan ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Posznanski (1997) bahwa terdapat hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi, dengan responden staff Akunting. Dikatakan pula bahwa penelitian tersebut dapat digunakan secara ekstensif dalam penelitian perilaku dan merupakan subyek yang menarik dalam akuntansi dan bidang – bidang yang lain.

Menurut Meyer dan Allen (1997) komitmen organisasi terdiri dari 3 komponen, dimana pada penelitian ini pada kuesioner dari komitmen organisasi (Nomor 1) adalah komitmen afektif, nomor 2 (komitmen continuance) dan nomor 3 (komitmen normatif). Lebih lanjut diperoleh data pada lampiran B2, terdapat nilai korelasi dari komitmen afektif terhadap kepuasan kerja yang signifikan yaitu 0,333117 dengan probability 0,000972, oleh karena itu yang perlu diperhatikan oleh manajemen melalui pendekatan pemberian penghargaan sehingga ada harapan kepada karyawan medis untuk tetap terlibat dalam jalur yang konsisten, sehingga dengan adanya keterlibatan kerja dari karyawan medis dapat meningkatkan komitmen afektif. Pemberian penghargaan bisa dilakukan melalui kesempatan promosi, keamanan bekerja dan gaji yang memadai. Lebih lanjut pada lampiran B3, diperoleh data nilai korelasi kanonikal dari komitmen

continuance terhadap kepuasan kerja yang signifikan yaitu 0,226231 dengan probability 0,027489. Berdasarkan hasil diatas maka manajemen harus berupaya untuk meningkatkan komitmen continuance dengan memberikan kesempatan kepada karyawan medis untuk mengembangkan investasi diri melalui pemberian penghargaan kepada karyawan yang telah memberikan usaha, tenaga dan waktu untuk perusahaan dengan kesempatan promosi dan pelatihan. Data yang diperoleh pada lampiran B4 menunjukkan nilai korelasi kanonikal dari komitmen normatif terhadap kepuasan kerja yang signifikan yaitu 0,274643 dengan probability 0,007072. Berdasarkan hasil tersebut maka manajemen harus berupaya meningkatkan komitmen normatif.

Menurut Allen & Meyer (1997) menunjukkan bahwa dua mekanisme yaitu sosialisasi dan pertukaran memainkan peran penting dalam peningkatan komitmen normatif. Komitmen normatif akan meningkat secara internal melalui pre-entry (keluarga dan budaya) dan post entry proses sosialisasi (perusahaan). Komitmen Normatif akan meningkat dengan memberikan kesempatan untuk mengembangkan kemampuan pribadi kepada karyawan medis melalui penghargaan sosial dan organisasional, misalnya kesempatan promosi, mengurangi resiko kerja dan upah yang memadai. Dengan pemberian penghargaan tersebut maka karyawan medis mempunyai kewajiban moral untuk setia pada perusahaan serta perasaan memiliki terhadap tujuan organisasi.

Selain pada lampiran B, didukung dengan analisis terdahulu secara

kualitatif dikatakan bahwa karyawan medis yang berkomitmen buruk sebesar 52,6 persen lebih besar dibandingkan dengan yang berkomitmen baik sebesar 47,4 persen, oleh karena itu komitmen organisasi dari karyawan medis membutuhkan perhatian untuk ditingkatkan.

Menurut pendapat Sandy & Wayne (1993) mengemukakan bahwa komitmen organisasi pada dasarnya sangat diperlukan bagi karyawan dengan asumsi bahwa komitmen organisasi dapat mendorong kebiasaan karyawan yang mendukung perusahaan agar bekerja efektif. Selain itu komitmen organisasi menjadi pertanda awal terhadap kepuasan kerja. Sedangkan pendapat Meyer (1997) komitmen merupakan keadaan psikologis yang mengkarakterisasikan hubungan antara pekerja dan perusahaan. Dengan demikian ketiga komponen mengenai komitmen tersebut diharapkan dapat meningkatkan kemauan karyawan untuk tetap tinggal di perusahaan. Peningkatan komitmen organisasi karyawan medis akan berdampak pada penurunan kemangkiran serta penurunan jumlah karyawan medis yang bekerja diluar RS Dr. Kariadi. Dengan keberadaan mereka diharapkan adanya peningkatan kinerja RS Dr. Kariadi baik dibidang pelayanan pasien, maupun kinerja yang lain.

4.3.2 Hubungan antara Kesempatan Promosi dan Kepuasan Kerja

Alat analisis yang digunakan dengan korelasi Pearson untuk mengetahui hubungan antara variabel promosi dan kepuasan kerja. Hasil perhitungan dibantu dengan program SPSS for MS. Windows versi 10.0 dimana hasil perhitungan bisa dilihat pada lampiran C.

Hipotesis yang diuji : *Ada hubungan positif antara kesempatan promosi dan kepuasan kerja.*

Pada analisis tersebut diperoleh nilai korelasi (r) = 0,213475 dan nilai probability (p) 0,037787 atau $< 0,05$, maka secara statistik ada hubungan yang signifikan antara kesempatan promosi dan kepuasan kerja.

Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Sugiono (2000) bahwa nilai r hitung lebih besar dari r tabel dan probability (p) $< 0,05$ maka secara statistik ada hubungan yang signifikan, sedangkan r tabel adalah 0,202.

Hubungan yang terjadi adalah hubungan positif karena nilai r (korelasi) yang diperoleh adalah positif atau disebut juga korelasi langsung (Sudjana, 1996).

Berdasarkan hasil diatas maka peneliti menerima hipotesis 2 yang menyatakan :

Ada hubungan positif antara kesempatan promosi dan kepuasan kerja.

Terjadinya hubungan yang signifikan antara kesempatan promosi dan kepuasan kerja disebabkan :

- a. Karyawan medis di RS. Dr. kariadi menginginkan untuk mendapatkan promosi atau kenaikan jabatan berdasarkan prestasi kerja masing – masing

dan urutan kepangkatan atau senioritas. Prestasi kerja yang baik merupakan dasar bagi pengembangan karier seorang karyawan karena dengan prestasi tersebut menunjukkan bahwa seseorang dapat melakukan tugas yang dipercayakan. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan sukar bagi seorang pekerja untuk diusulkan oleh atasan agar dipertimbangkan untuk dipromosikan pada posisi jabatan yang lebih tinggi dimasa depan.

b. Kesempatan promosi yang diberikan pada karyawan medis mereka rasakan berbeda, tidak berdasarkan prestasi maupun senioritas dan lebih kearah subyektifitas.

c. Pada prinsipnya karyawan medis menginginkan kesempatan yang baik bagi pengembangan karier atau kemajuan karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

4.3.3 Hubungan antara Supervisi dan Kepuasan Kerja

Alat analisis yang digunakan dengan korelasi Pearson untuk mengetahui hubungan antara supervisi dan kepuasan kerja. Hasil perhitungan dibantu dengan program SPSS for Windows versi 10.0 dimana hasil perhitungan bisa dilihat pada lampiran C.

Hipotesis yang diuji : *Ada hubungan positif antara supervisi dan kepuasan kerja*
Pada analisis tersebut diperoleh nilai korelasi (r) = 0,487467 dan nilai probability (p) 0,00001 atau $< 0,05$, maka secara statistik ada hubungan yang

signifikan antara supervisi dan kepuasan kerja.

Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Sugiono (2000) bahwa bila r hitung lebih besar dari r tabel dan probability $< 0,05$ maka secara statistik ada hubungan yang signifikan, sedangkan r table adalah 0,202. Hubungan yang terjadi adalah hubungan positif karena nilai r (korelasi) yang diperoleh adalah positif atau korelasi langsung (Sudjana, 1996).

Berdasarkan hasil diatas maka peneliti menerima hipotesis 3 yang menyatakan :

Ada hubungan positif antara supervisi dan kepuasan kerja.

Terjadinya hubungan yang signifikan antara supervisi dan kepuasan kerja disebabkan :

- a. Karyawan medis menginginkan kepada atasan dalam hal ini pihak Direksi untuk membantu mengatasi kesulitan pada pekerjaannya.
- b. Mereka menginginkan keterbukaan dalam menilai hasil pekerjaannya.
- c. Mereka menginginkan atasan dalam hal ini pihak direksi dapat memberikan dorongan dalam bekerja untuk mencapai hasil kerja yang memuaskan.

4.3.4 Hubungan antara Gaji dan Kepuasan Kerja

Alat analisis yang digunakan dengan korelasi Pearson untuk mengetahui hubungan antara variabel gaji dan kepuasan kerja. Hasil perhitungan dibantu dengan program SPSS for windows versi 10.0 dimana hasil perhitungan bisa dilihat pada lampiran C.

Hipotesis yang diuji : *Ada hubungan positif antara gaji dan kepuasan kerja.*

Pada analisis tersebut diperoleh nilai korelasi (r) = 0,214407 dan nilai probability (p) = 0,036938 atau $< 0,05$, maka secara statistik ada hubungan yang signifikan antara gaji dan kepuasan kerja.

Hal ini sesuai yang dikemukakan oleh Sugiono (2000) bahwa bila nilai r hitung lebih besar dari nilai r tabel dan probability (p) $< 0,05$ maka secara statistik ada hubungan yang signifikan, sedangkan r tabel adalah 0,202.

Hubungan yang terjadi adalah hubungan positif karena nilai r (korelasi) yang diperoleh adalah positif atau korelasi langsung (Sudjana, 1996).

Berdasarkan hasil diatas maka peneliti menerima hipotesis 4 yang menyatakan :

Ada hubungan positif antara gaji dan kepuasan kerja.

Terjadinya hubungan yang signifikan antara gaji dan kepuasan kerja disebabkan :

- a. Gaji merupakan salah satu sumber penghasilan untuk membiayai seluruh kebutuhan hidup termasuk kebutuhan fisiologis manusia (teori Maslow).
- b. Karyawan medis memerlukan tambahan penghasilan diluar gaji yang diterima karena jumlah gaji dari RS. Dr. Kariadi lebih kecil dibandingkan dengan gaji yang diterima diluar RS. Dr. Kariadi dimana mereka bekerja.
- c. Gaji yang dipersepsikan dapat mencukupi kebutuhan karyawan medis diikat oleh tingkat kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang baik atau sebaliknya.

4.3.5 Hubungan antara Kondisi Kerja dan Kepuasan Kerja

Alat analisis yang digunakan dengan korelasi Pearson untuk mengetahui hubungan antara variabel kondisi kerja dan kepuasan kerja.

Hasil perhitungan dibantu dengan program SPSS for windows versi 10.0 dimana hasil perhitungan bisa dilihat pada lampiran C.

Hipotesis yang diuji : *Ada hubungan positif antara kondisi kerja dan kepuasan kerja.*

Pada analisis tersebut diperoleh nilai korelasi (r) = 0,431419 dan nilai Probability (p) = 0,000013 atau $< 0,05$, maka secara statistik ada hubungan yang signifikan antara kondisi kerja dan kepuasan kerja.

Hal ini sesuai yang dikemukakan oleh Sugiono (2000) bahwa bila nilai r hitung lebih besar dari nilai r tabel dan probability $< 0,05$ maka secara statistik ada hubungan yang signifikan, sedangkan r tabel adalah 0,202.

Hubungan yang terjadi adalah hubungan positif karena nilai r (korelasi) yang diperoleh adalah positif atau korelasi langsung (Sudjana, 1996).

Berdasarkan hasil diatas maka peneliti menerima hipotesis 5 yang menyatakan :

Ada hubungan positif antara kondisi kerja dan kepuasan kerja.

Terjadinya hubungan yang signifikan antara kondisi kerja dan kepuasan kerja disebabkan :

- a. Karyawan medis menginginkan kondisi kerja yang mendukung untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang

baik. Kondisi fisik yang diperlukan misalnya penerangan, temperatur serta fasilitas peralatan medis yang memadai.

- b. Karyawan medis selain memerlukan kondisi fisik yang diperlukan juga perlu dukungan perawat yang ramah dan mempunyai ketrampilan profesional.
- c. Kondisi kerja yang baik memadai menciptakan kepuasan kerja.

Dari beberapa hasil yang telah dikemukakan maka dapat disimpulkan bahwa nilai korelasi (r) hitung yang diperoleh pada masing – masing variabel. (Kesempatan promosi, supervisi, gaji dan kondisi kerja) lebih besar dibandingkan dengan r tabel dan ada hubungan positif terhadap variabel kepuasan kerja dengan nilai $p < 0,05$.

Secara statistik dapat dikaitkan bahwa ada hubungan positif antara variabel kesempatan promosi, gaji, supervisi dan kondisi kerja terhadap kepuasan kerja.

Temuan pada penelitian ini sesuai dengan teori motivasi Herzberg yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan faktor pemeliharaan (maintenance faktor) atau disebut juga sebagai faktor ekstrinsik yang meliputi gaji, kondisi kerja, hubungan antara atasan dan bawahan, kebijakan perusahaan, keamanan kerja. Sedangkan menurut Robbins (1997) mengatakan bahwa variabel yang menentukan kepuasan kerja yaitu kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, teman sekerja yang mendukung dan kesesuaian kepribadian.

Penelitian yang sama dilakukan oleh Blau (1999), menunjukkan bahwa peranan supervisor, kondisi kerja, gaji, jaminan pekerjaan berhubungan pada kepuasan kerja, demikian juga penelitian Robie et al (1998) yang menyatakan bahwa aspek kepuasan kerja secara keseluruhan ditentukan oleh Gaji, promosi, supervisi dan rekan kerja.

Data yang diperoleh dalam penelitian ini pada kepuasan kerja didapatkan responden dengan kepuasan kerja buruk atau tidak baik sebesar 38,9 %, oleh karena itu manajer dalam hal ini Direksi RS. Dr. Kariadi harus peduli terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan karena kepuasan kerja karyawan mempunyai peranan penting untuk meningkatkan komitmen organisasi.

Kepuasan kerja karyawan dapat membuat karyawan tetap ingin bekerja pada perusahaan, bersedia berkorban dengan mengerahkan kemampuan terbaiknya untuk mencapai tujuan perusahaan dengan kata lain kepuasan kerja dapat berhubungan dengan komitmen organisasi.

Klasifikasi nilai korelasi menurut Sugiono (2000) meliputi korelasi sangat rendah (0,000 – 0,199), korelasi rendah (0,200 – 0399), korelasi sedang (0,40 – 0599), korelasi kuat (0,60 – 0799) dan korelasi sangat kuat (0,80 – 1,00).

Sehubungan dengan pendapat tersebut serta berdasarkan tabel korelasi pada lampiran C1 maka hubungan yang cukup kuat dengan kepuasan kerja adalah kondisi kerja dan supervisi. Dari uraian sebelumnya disebutkan bahwa persepsi

karyawan terhadap kondisi kerja dan supervisi masih ada yang memiliki kriteria buruk 38,9 persen dan 58,9 persen, oleh karena itu manajemen harus memberikan perhatian pada faktor kondisi kerja dan supervisi.

Data pada lampiran C4 terlihat bahwa kondisi kerja 2 & 3 atau item 2 & 3 pada kuesioner kondisi kerja mempunyai nilai korelasi dan probability yang signifikan terhadap kepuasan kerja, atau dengan kata lain manajemen harus memperhatikan pada perlengkapan peralatan medis dan tenaga perawat yang ramah serta mempunyai ketrampilan profesional yang dapat mendukung karyawan medis dalam bekerja. Selain itu faktor supervisi 1, 2 dan 3 atau item 1, 2 dan 3 pada kuesioner supervisi mempunyai nilai korelasi dan probability yang signifikan terhadap kepuasan kerja, oleh karena itu manajemen sebaiknya dapat memberikan bantuan dan dorongan kepada karyawan medis dalam mengatasi kesulitan pekerjaan serta memberikan penilaian secara terbuka pada hasil pekerjaan. Apabila supervisor melaksanakan pekerjaan supervisi dengan efektif maka akan menimbulkan tingkat kepuasan kerja yang tinggi dan pada gilirannya mempengaruhi mutu kehidupan mereka (Agus, 2000). Perlu diperhatikan oleh manajemen tentang peraturan yang mengikat pada saat penerimaan karyawan medis sebagai tenaga kerja di Rumah Sakit Dr. Kariadi, agar mereka mempunyai kewajiban moral untuk tetap setia pada organisasi. Selain itu perlu ada supervisi maupun evaluasi terhadap absensi.

Pada karyawan medis perhatian manajemen yang diperlukan selain

faktor kondisi kerja dan supervisi juga pada faktor gaji, seperti halnya data pada lampiran C4 bahwa gaji 1 atau item 1 pada kuesioner gaji mempunyai nilai korelasi dan probability yang signifikan terhadap kepuasan kerja, oleh karena itu sebaiknya manajer perlu memperhatikan besarnya gaji yang diterima oleh karyawan medis yang salah satunya melalui pengaturan insentif jasa medis yang memadai, hal ini disebabkan besarnya gaji (jumlah gaji) yang diterima sesuai dengan peraturan pemerintah yang berlaku, sehingga manajemen harus mengatur kembali sistem pengaturan jasa medik yang disesuaikan dengan rumah sakit pesaing dimana karyawan medis bekerja. Hal ini perlu dilakukan karena sistem dan tingkat upah atau gaji dalam penentuannya dapat dilakukan melalui survei berbagai sistem upah dan gaji yang diterapkan oleh berbagai organisasi dalam suatu wilayah kerja tertentu walaupun hal ini belum tentu bisa diterapkan begitu saja oleh RS Dr. Kariadi.

Kebijakan upah dan gaji yang diberikan oleh suatu perusahaan bukan hanya gaji pokok akan tetapi berbagai komponen lain, dari kebijakan tersebut seperti tunjangan jabatan, transportasi, pengobatan dan lain – lain.

Berbeda dengan sistem penggajian karyawan medis sebagai Pegawai Negeri Sipil di RS Dr. Kariadi yang berpedoman pada peraturan Pemerintah No. 20 tahun 2001, oleh karena itu dalam mengatasi ketidakpuasan terhadap gaji yang diterima oleh karyawan medis melalui pengaturan sistem insentif jasa medik.

Insentif jasa medis yang diberikan berdasarkan hasil pekerjaan karyawan yang

dalam hal ini berdasarkan jumlah pasien yang dirawat di RS Dr. Kariadi, perlu ditinjau kembali besarnya maupun cara pembayarannya yang efisien. Dasar perhitungannya dengan prinsip bahwa semakin banyak pasien yang dirawat oleh masing – masing yang bersangkutan semakin tinggi insentif yang diterima. (khususnya pasien yang dirawat di kelas utama, kelas I dan kelas II). Selain itu agar karyawan medis dapat memberikan komitmen yang optimal terhadap RS Dr. Kariadi serta untuk menurunkan jumlah karyawan medis yang bekerja diluar RS Dr. Kariadi perlu segera dibuka poliklinik spesialis yang selama ini belum ada. Dengan memberikan penghargaan melalui pengaturan sistem dan pembayaran insentif karyawan medis dapat meningkatkan kepuasan kerja yang secara langsung juga meningkatkan komitmen afektif, sehingga berdampak menurunnya jumlah karyawan medis yang bekerja diluar RS Dr. Kariadi serta menurunnya angka kemangkiran atau absensi. Menurut Sondang (2000) karyawan yang tinggi atau baik tingkat kepuasan kerjanya akan rendah tingkat kemangkirannya. Karyawan yang terpuaskan dan berkomitmen mempunyai tingkat keluaran dan kemangkiran yang rendah. Sebaliknya karyawan yang rendah tingkat kepuasannya akan cenderung tinggi tingkat kemangkirannya, keadaan ini harus diwaspadai karena bila terjadi dalam skala besar organisasi akan dirugikan. Dengan demikian salah satu upaya yang efektif untuk mengurangi tingkat kemangkiran karyawan dengan meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi, oleh karena itu manajer harus peduli untuk

meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Pendapat yang dikemukakan oleh Robbins (1997) bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap dan dianggap suatu variabel yang sangat penting.

Hasil analisis secara kualitatif bahwa persepsi responden terhadap kesempatan promosi yang mempunyai kriteria buruk (tidak baik) sebesar 51,6 persen, selain itu data pada lampiran C4 terlihat bahwa promosi 1, 2, 3 atau item 1, 2, 3 pada kuesioner kesempatan promosi tidak mempunyai nilai korelasi dan probability yang signifikan terhadap kepuasan kerja, namun dari skor total pada kesempatan promosi mempunyai nilai korelasi dan probability yang signifikan.

Berdasarkan hasil diatas maka kesempatan promosi perlu mendapatkan perhatian dari manajemen antara lain penentuan kriteria dan persyaratan bagi karyawan medis yang akan dipromosikan pada jenjang yang lebih tinggi dari kedudukan semula, dimana hal tersebut belum ada di RS Dr. Kariadi. Suatu organisasi dalam menentukan kriteria dan persyaratan promosi karyawan pada umumnya menggunakan dua kriteria utama yaitu prestasi dan senioritas.

Promosi yang didasarkan pada prestasi kerja menggunakan hasil penilaian atas kerja yang sangat baik pada jabatan sekarang.

Kesempatan promosi dapat dipandang sebagai penghargaan organisasi atas prestasi anggotanya, akan tetapi promosi demikian harus didasarkan pada pertimbangan lain yaitu perhitungan potensi / kemampuan yang bersangkutan menduduki posisi yang lebih tinggi. Seseorang yang dipromosikan bukan tanpa

resiko dalam arti bahwa tidak ada jaminan penuh bahwa orang yang dipromosikan benar memenuhi harapan organisasi, oleh karena itu analisis yang matang mengenai potensi yang bersangkutan perlu dilakukan.

Lebih lanjut praktek promosi yang lain berdasarkan pada senioritas yang artinya karyawan yang paling berhak dipromosikan adalah yang masa kerjanya paling lama, namun hal ini juga mengundang kelemahan, terutama pada kenyataan bahwa karyawan yang paling senior belum tentu merupakan pegawai yang paling produktif dan juga belum tentu mampu bekerja. Kelemahan ini dapat diatasi dengan program pendidikan dan pelatihan baik untuk karyawan tertentu atau karyawan senior yang akan dipertimbangkan untuk dipromosikan. Barangkali pendekatan yang lebih baik dalam promosi dengan menggabungkan prestasi kerja dan senioritas, serta menghindari faktor subyektif dengan mengadakan test seleksi yang dilakukan oleh pihak yang netral.

Upaya peningkatan komitmen organisasi dapat dilakukan dengan upaya peningkatan hal – hal yang termasuk dalam kelompok variabel untuk menciptakan kepuasan kerja yaitu kesempatan promosi, supervisi, gaji dan kondisi kerja. Kesempatan promosi dari perusahaan bagi karyawan medis yang diberikan oleh RS Dr. Kariadi selain meningkatkan kepuasan kerja juga meningkatkan komitmen afektif dan normatif karena kesempatan promosi merupakan suatu penghargaan yang diterima oleh karyawan.

Perhatian manajer terhadap gaji karyawan medis dengan mengatur kembali

sistem penerimaan insentif jasa medis yang disesuaikan dengan rumah sakit pesaing akan meningkatkan komitmen continuance sehingga karyawan medis akan ikut serta dalam aktivitas yang konsisten supaya perusahaan tidak merugi atas biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dan diterima oleh individu.

Upaya peningkatan normatif komitmen yang bisa dilakukan oleh manajer Rumah Sakit Dr. Kariadi dengan memberikan penghargaan organisasional yaitu dengan memberikan kesempatan untuk mengembangkan kemampuan pribadi misalnya melalui pendidikan, maka karyawan akan meyakini tujuan organisasi dan nilai kesetiaan terhadap organisasi. Peningkatan supervisi oleh manajer dapat meningkatkan komitmen organisasi (afektif dan normatif) karyawan karena supervisi yang baik akan memberikan kepuasan terhadap peran dan penyelesaian tugas pekerjaan sehingga mereka merasa adanya keterlibatan dalam organisasi. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan menimbulkan komitmen organisasi yang tinggi, dan pada dasarnya keduanya dapat meningkatkan kemauan karyawan untuk tetap tinggal pada perusahaan. Dengan demikian untuk meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi melalui beberapa faktor yaitu kesempatan promosi, gaji, kondisi kerja dan supervisi.

Dari hasil perhitungan dengan korelasi Pearson dan korelasi kanonikal pada hipotesis yang telah diajukan pada Bab II, dapat dijelaskan pada tabel berikut :

Tabel 4.8
Hasil Pengujian Hipotesis

NO.	HIPOTESIS	ALAT ANALISIS	HASIL	KET.
Hipotesis 1	Ada hubungan timbal balik antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi	Korelasi Kanonikal	$r = 0,376152$ $cr^2 = 0,1415$ $P = 0,000172$	Diterima, nilai y dijelaskan nilai x dan sebaliknya, 14,1
Hipotesis 2	Ada hubungan positif antara kesempatan promosi dan kepuasan kerja	Korelasi Pearson	$r = 0,213475$ $P = 0,037787$	Diterima
Hipotesis 3	Ada hubungan positif antara supervisi dan kepuasan kerja	Korelasi Pearson	$r = 0,487467$ $P = 0,000001$	Diterima
Hipotesis 4	Ada hubungan positif antara gaji dan kepuasan kerja	Korelasi Pearson	$r = 0,214407$ $P = 0,036938$	Diterima
Hipotesis 5	Ada hubungan positif antara kondisi kerja dan kepuasan kerja	Korelasi Pearson	$r = 0,431419$ $P = 0,000013$	Diterima

Sumber : Data primer yang diolah

Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2, 3, 4 dan 5 yang diajukan dalam penelitian ini diterima, oleh karena nilai probability (p) setiap variabel terhadap kepuasan kerja $< 0,05$ maka secara statistik ada hubungan yang signifikan antara promosi, supervisi, gaji dan kondisi kerja terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya hubungan yang terjadi adalah hubungan positif karena nilai r yang diperoleh adalah positif. Sedangkan hipotesis 1, diterima dengan nilai $r = 0,376152$ dan nilai $p < 0,05$, serta nilai y dijelaskan nilai x atau

sebaliknya dengan nilai yang sama 14,1, sedangkan nilai Canonical Correlation Squared sebesar 0,1415.

4.4 Simpulan Bab

Pada bab ini telah dilakukan pengujian atas 5 hipotesis yang diajukan bab 2 dan bab 3 dan hasilnya menunjukkan bahwa 5 hipotesis yang diterima melalui pengujian dengan alat analisis korelasi pearson dan korelasi kanonikal. Analisis statistik pada variabel independen telah diuji dengan korelasi Pearson dan hasilnya menunjukkan ada hubungan positif antara kesempatan promosi, gaji, supervisi dan kondisi kerja terhadap kepuasan kerja. Selain itu analisis statistik pada variabel dependen telah diuji dengan korelasi kanonikal dan hasilnya menunjukkan ada hubungan timbal balik antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Bagaimana kesimpulan, implikasi dan manajerial atas diterimanya secara statistik hipotesis dalam penelitian ini akan digambarkan dalam bab berikutnya (Bab V).

BAB V

SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Berdasarkan hasil pembahasan yang ada dalam Bab IV mengenai analisis hubungan kepuasan kerja dan komitmen organisasi, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

5.1 SIMPULAN HIPOTESIS

Hipotesis yang diajukan terdiri dari 1 (satu) hipotesis utama dan empat hipotesis yang lain dan masing – masing akan diuraikan sebagai berikut :

5.1.1 Simpulan Mengenai Hipotesis 1

Uji hipotesis hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan menggunakan korelasi kanonikal menunjukkan adanya hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Temuan ini mirip dengan hasil penelitian yang dilakukan Posznanski (1997) yaitu ada hubungan timbal balik antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Dalam penelitian ini responden adalah karyawan medis yang terdiri dari dokter umum, dokter gigi dan dokter spesialis dari berbagai disiplin ilmu, sedangkan penelitian terdahulu dengan responden Staf Akunting. Variabel kepuasan kerja dipaparkan dengan menggunakan dimensi kesempatan promosi, gaji, kondisi

kerja dan supervisi, untuk komitmen organisasi pengukuran dengan komitmen afektif, komitmen continuance dan komitmen normatif.

Manajer harus memberikan perhatian untuk meningkatkan komitmen organisasi karyawan medis atau membawa karyawannya agar berkomitmen tinggi karena tenaga kerja yang berkomitmen rendah menyebabkan perusahaan akan sulit untuk bersaing pada era global saat ini. Dengan meningkatnya komitmen organisasi maka akan meningkat pula kepuasan kerja atau sebaliknya apabila komitmen organisasi menurun maka kepuasan kerja juga menurun. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yaitu ada hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Beberapa hal yang dapat dilakukan oleh manajer dalam meningkatkan komitmen organisasi antara lain memberikan kesempatan promosi kepada karyawan, karena hal ini merupakan suatu penghargaan yang diterima oleh karyawan sehingga bisa meningkatkan komitmen afektif. Selain itu bisa juga dengan melakukan pengaturan kembali sistem dan jumlah insentif dari jasa medis yang diterima agar sesuai dengan yang diterima oleh mereka di RS pesaing, sehingga karyawan bisa terlibat secara konsisten dalam perusahaan supaya perusahaan tidak merugi atas biaya yang dikeluarkan oleh individu. Hal ini bisa meningkatkan komitmen continuance.

Peningkatan supervisi oleh manajer dapat meningkatkan komitmen normatif dan afektif bagi karyawan karena dengan supervisi yang baik akan memberikan kepuasan terhadap peran dan penyelesaian tugas pekerjaan sehingga mereka

akan merasa ada keterlibatan dengan organisasi. Pemberian kesempatan pada karyawan untuk mengembangkan kemampuan pribadi mengakibatkan karyawan dapat meyakini tujuan organisasi dan nilai kesetiaan sehingga dapat meningkatkan komitmen normatif.

Upaya meningkatkan komitmen organisasi pada prinsipnya dapat dilakukan dengan upaya peningkatan hal – hal yang termasuk dalam kelompok variabel untuk menciptakan kepuasan kerja yaitu kesempatan promosi, supervisi, gaji dan kondisi kerja

Pada dasarnya komitmen organisasi merupakan keadaan psikologis yang mengkarakterisasikan hubungan antara pekerja dan perusahaan. Dengan demikian ketiga komponen mengenai komitmen organisasi diharapkan dapat meningkatkan kemauan karyawan untuk tetap tinggal di perusahaan.

Peningkatan komitmen organisasi karyawan medis akan diikuti dengan peningkatan kepuasan kerja yang pada akhirnya akan berakibat penurunan kemangkiran dan penurunan jumlah karyawan medis yang bekerja diluar RS Dr. Kariadi. Dengan keberadaan mereka di perusahaan akan membantu peningkatan kinerja perusahaan baik dibidang pelayanan medis, keuangan, dan kinerja perusahaan yang lain.

5.1.2 Simpulan Mengenai Hipotesis 2

Faktor kesempatan promosi mempunyai hubungan positif terhadap kepuasan kerja dan karyawan yang mempunyai persepsi buruk terhadap kesempatan promosi sebesar 51,6 persen. Kesempatan promosi berhubungan positif dengan kepuasan kerja, oleh karena itu pihak manajemen harus memperhatikan faktor tersebut antara lain dengan membuat panduan sebagai kriteria dan persyaratan bagi karyawan yang akan dipromosikan pada jenjang yang lebih tinggi dari kedudukan semula. Suatu organisasi dalam menentukan kriteria dan persyaratan promosi karyawan pada umumnya menggunakan dua kriteria utama yaitu prestasi dan senioritas. Selain itu bisa ditambahkan dengan test seleksi yang dilakukan oleh pihak yang netral untuk menghindari penilaian yang subyektif. Kesempatan promosi harus diperlakukan sama bagi semua karyawan. Manajer harus terbuka tanpa membedakan suku, agama, dan lain – lain, peraturan harus jelas dan mudah dimengerti karyawan. Kesempatan promosi sebagai penghargaan kepada karyawan juga sebagai upaya untuk meningkatkan komitmen afektif dan normatif. Penelitian ini sesuai dalam teori yang dikemukakan oleh Herzberg, Robbins (1997) maupun penelitian terdahulu oleh Blau (1999) dan Robie et al (1998) yang menyatakan bahwa salah satu faktor yang berhubungan pada kepuasan kerja adalah faktor promosi.

5.1.3 Simpulan Mengenai Hipotesis 3

Faktor supervisi mempunyai hubungan positif terhadap kepuasan kerja dan karyawan yang mempunyai persepsi terhadap supervisi dengan kriteria buruk sebesar 58,9 persen.

Supervisi merupakan salah satu faktor kepuasan kerja, oleh karena itu pihak manajemen harus memperhatikan faktor tersebut antara lain manajemen dapat memberikan bantuan dan dorongan kepada karyawan dalam mengatasi kesulitan pekerjaan serta memberikan penilaian secara terbuka pada hasil pekerjaan karyawan. Kebijakan yang diberikan oleh atasan kepada bawahan harus sama, manajer harus secara terbuka untuk memecahkan masalah yang disampaikan karyawan. Lebih lanjut supervisi yang selama ini sudah dilakukan yaitu adanya pertemuan rutin yang terjadwal supaya dipertahankan dan ditepati jadwal yang sudah ditentukan. Selain itu juga bisa dilakukan oleh pihak direksi pada saat pertemuan tersebut untuk mendengarkan presentasi masing – masing yang berkaitan dengan masalah pekerjaan di unit kerjanya. Kegiatan yang paling sederhana dikaitkan dengan supervisi melalui peninjauan langsung setiap saat diunit kerja masing – masing. Hasil penelitian ini sesuai dalam teori maupun penelitian terdahulu. Seperti yang tertulis pada halaman sebelumnya yang menyatakan bahwa supervisi berhubungan pada kepuasan kerja.

5.1.4 Simpulan Mengenai Hipotesis 4

Faktor gaji mempunyai hubungan positif dengan kepuasan kerja dan karyawan yang mempunyai persepsi buruk terhadap gaji sebesar 49,5 persen. Gaji merupakan salah satu faktor kepuasan kerja, oleh karena itu pihak manajemen harus memperhatikan faktor tersebut dalam hal besarnya gaji yang diterima melalui pengaturan sistem dan pembayaran insentif jasa medis yang memadai. Gaji yang diinginkan karyawan, agar diupayakan hampir sama dengan gaji yang diterima dari Rumah Sakit pesaing. Dengan memberikan penghargaan melalui pengaturan sistem dan pembayaran insentif karyawan medis selain dapat meningkatkan kepuasan kerja, secara langsung juga meningkatkan komitmen afektif yang akan berakibat menurunnya jumlah karyawan medis yang bekerja diluar RS Dr. Kariadi. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan teori maupun hasil penelitian terdahulu, yang menyatakan bahwa gaji berhubungan pada kepuasan kerja.

5.1.5 Simpulan Mengenai Hipotesis 5

Faktor kondisi kerja mempunyai hubungan positif terhadap kepuasan kerja dan karyawan yang mempunyai persepsi terhadap kondisi kerja dengan kriteria buruk sebesar 38,9 persen.

Kondisi kerja merupakan salah satu faktor kepuasan kerja, oleh karena itu manajemen harus memperhatikan faktor tersebut antara lain manajemen harus

dapat mempertahankan kondisi kerja yang sudah baik selain juga untuk menambahkan kekurangan yang ada yaitu adanya kemudahan dalam pengadaan dan pemeliharaan peralatan medis serta tenaga perawat yang ramah dan profesional yang dapat menunjang pekerjaan bagi karyawan medis. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori maupun penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kondisi kerja berhubungan pada kepuasan kerja.

5.2 Simpulan Masalah Penelitian

Berdasarkan hasil analisis diskriptif bahwa masih terdapat kepuasan kerja yang buruk maupun komitmen organisasi yang buruk di Rumah Sakit Dr. Kariadi. Persepsi terhadap karyawan dengan kepuasan kerja buruk 38,9 persen sedangkan persepsi terhadap karyawan yang berkomitmen buruk 52,6 persen. Sedangkan berdasarkan hasil analisis dengan uji korelasi kanonikal menunjukkan adanya hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Kepuasan kerja karyawan medis berhubungan positif dengan faktor kesempatan promosi, supervisi, gaji dan kondisi kerja. Hal ini sesuai dengan hasil analisis dengan uji korelasi pearson yang menunjukkan ada hubungan yang signifikan dan positif antara kesempatan promosi, supervisi, gaji dan kondisi kerja terhadap kepuasan kerja oleh karena itu hal – hal tersebut merupakan bagian yang penting untuk diperhatikan oleh manajer agar dapat memberikan kepuasan kerja kepada karyawan.

Untuk meningkatkan komitmen organisasi dapat dilakukan oleh manajer dengan memperbaiki beberapa variabel yang berhubungan pada kepuasan kerja karena berdasarkan hasil penelitian ini terdapat hubungan timbal balik antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

5.3 Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini membuktikan adanya hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi, sementara itu penelitian Poznanski (1997) menunjukkan hasil yang sama namun dengan responden yang berbeda.

Hasil penelitian ini juga membuktikan adanya hubungan positif antara kesempatan promosi, supervisi, gaji dan kondisi kerja terhadap kepuasan kerja. Sedangkan teori yang dikemukakan oleh Robbins (1997) mengatakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan faktor kondisi kerja, rekan sekerja, imbalan yang pantas, kerja secara mental menantang dan kesesuaian kepribadian.

Kepuasan kerja yang dikaitkan dengan teori motivasi Herzberg, faktor pemeliharaan (maintenance factor) khususnya faktor ekstrinsik meliputi faktor gaji, kondisi kerja, keamanan kerja, kualitas hubungan antara atasan dan bawahan, jaminan sosial adalah merupakan faktor penyebab ketidakpuasan bila faktor tersebut tidak ada, tetapi sebaliknya akan memberikan motivasi yang kuat jika faktor itu ada. Penelitian ini telah dilakukan dengan menghasilkan sebuah pembuktian empiris dari sebagian teori yang dikemukakan oleh Herzberg dan

Robbins (1997), yang dapat diaplikasikan dalam manajemen sumber daya manusia khususnya yang berhubungan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

5.4 Implikasi Manajerial

Implikasi hasil penelitian bagi perusahaan dalam hal ini RS. Dr. Kariadi, bahwa dengan terbukti ada hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi maka perusahaan perlu mempertahankan dan meningkatkan hubungan antara keduanya dalam menghadapi era global saat ini, agar perusahaan dapat memiliki suatu keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Dari hasil penelitian ini, peneliti mengusulkan sejumlah implikasi kebijakan yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi. Beberapa implikasi yang dapat kami sampaikan antara lain :

5.4.1 Implikasi komitmen Organisasi

- a. Karyawan yang merasa mendapatkan pengakuan dan penghargaan atas prestasinya melalui kesempatan promosi, keamanan bekerja, gaji yang memadai, maka akan terjadi peningkatan komitmen afektif sehingga ada kecenderungan pada karyawan tersebut untuk terlibat dalam jalur aktivitas yang konsisten.
- b. Karyawan yang mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan

kemampuan pribadi dengan mendapatkan penghargaan sosial dan organisasional akan terjadi peningkatan komitmen normatif, sehingga karyawan merasakan adanya kewajiban moral untuk tetap pada perusahaan serta perasaan memiliki terhadap tujuan organisasi.

Penghargaan sosial berasal dari interaksi dengan orang lain dalam pekerjaan, sedangkan penghargaan organisasional seperti keadilan, kesempatan promosi, kurangnya resiko kerja dan upah yang memadai.

c. Karyawan yang diberikan kesempatan untuk mendapatkan investasi diri akan meningkatkan komitmen continuance sehingga karyawan tetap beraktivitas secara konsisten agar perusahaan tidak rugi atas biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dan diterima individu. Investasi diri merupakan usaha pemberian penghargaan kepada karyawan atas keberadaannya dalam perusahaan dalam segala usaha, tenaga dan waktu yang diberikan kepada perusahaan.

Investasi diri dari perusahaan kepada karyawan berupa penghargaan meliputi peluang promosi dan dukungan sosial (dari atasan, teman sekerja).

Dari uraian diatas serta berdasarkan hasil penelitian dapat dikemukakan bahwa, apabila akan meningkatkan komitmen organisasi maka harus dilakukan upaya – upaya peningkatan pada aspek yang berpengaruh atau berhubungan pada kepuasan kerja karena ada hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi

5.4.2 Implikasi Kepuasan Kerja

- a. Kepada karyawan yang dapat menyelesaikan tugas dengan baik diberikan pengakuan atau penghargaan dengan memberikan tanggung jawab atas pekerjaan yang lebih besar atau lebih penting.

Hal ini merupakan penerapan sistem promosi dengan mempertimbangkan prestasi karyawan selain juga mempertimbangkan senioritas.

- b. Dalam kaitan sistem promosi bagi karyawan disusun kriteria dan cara penilaian kerja karyawan yang obyektif melalui SOP (Standard Operating Procedure). Kriteria dan cara penilaian tersebut disosialisasikan kepada karyawan sebelum diterapkan. Kesempatan promosi bagi karyawan yang telah memenuhi persyaratan segera dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi tanpa diskriminasi. Selain itu perlu pembaharuan sistem penempatan bagi para karyawan medis sehingga mendapatkan kesempatan untuk menduduki jabatan yang selama ini kadang -- kadang diberikan kepada karyawan medis yang berasal dari FK UNDIP.

- c. Supervisi bisa dilakukan oleh manajer dalam hal ini direksi RS. Dr. Kariadi dengan pertemuan terjadwal bersama karyawan medis.

Dalam pertemuan tersebut dapat dibuat acara presentasi secara bergantian dari masing -- masing unit kerja tentang masalah yang menonjol.

Dengan presentasi maka karyawan merasa mendapatkan perhatian atau pengakuan atas penyelesaian pekerjaan. Selain itu dengan presentasi, pihak

manajer dapat mengetahui sejauh mana keberhasilan yang sudah dicapai oleh masing – masing unit kerja dan bagaimana kendala yang muncul dapat diatasi.

- d. Besarnya gaji karyawan medis sudah ada ketentuan sesuai dengan peraturan Pemerintah No. 20 tahun 2001 tentang penggajian Pegawai Negeri Sipil. Untuk meningkatkan perbaikan tentang besarnya (jumlah) gaji yang diterima, maka pihak manajemen dapat melakukan melalui upaya pengaturan sistem pembayaran jasa medis dengan mengacu kepada Rumah Sakit pesaing dimana para karyawan medis pada umumnya bekerja.
- Sistem pembayaran jasa medik bisa dibuat dengan melakukan terobosan / debirokratisasi dengan tujuan agar insentif dari jasa medik bisa secepatnya diterima oleh karyawan medis setelah selesainya suatu pekerjaan yang dalam hal ini perawatan dan pemeriksaan pada pasien – pasien di RS. Dr. Kariadi yang dirawat pada lokasi revenue center. Yaitu kelas utama, kelas I dan kelas II. Selain itu perlu segera dibuka poliklinik spesialis agar para karyawan medis tetap bekerja di RS Dr. Kariadi sehingga dapat membantu menurunkan jumlah karyawan medis yang bekerja diluar RS Dr. Kariadi.
- e. Kondisi kerja yang sudah baik harus dipertahankan ditambah dengan memperbaiki kekurangan yang ada yaitu kemudahan dalam pengadaan dan pemeliharaan peralatan medis serta peningkatan ketrampilan tenaga perawat yang profesional.

Pengadaan peralatan medis bisa lebih dipermudah dengan menghindari birokrasi yang menyulitkan, sedangkan pemeliharaan peralatan medis bisa dipercepat dengan memperhitungkan biaya penyusutan pada masing – masing peralatan medis yang ada pada saat penyusunan rencana anggaran tahunan perusahaan.

Biaya penyusutan peralatan medis dapat dipergunakan sewaktu – waktu bila terjadi kerusakan.

f. Faktor – faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja perlu ditingkatkan penanganannya secara serius dan tepat. Penanganan dapat dilakukan secara bertahap menurut skala prioritas berdasarkan kondisi yang ada yaitu dengan urutan faktor supervisi, promosi, gaji dan kondisi kerja.

Hal ini penting dilakukan karena di RS Dr. Kariadi ternyata ada hubungan signifikan antara kesempatan promosi, gaji, kondisi kerja dan supervisi terhadap kepuasan kerja bagi karyawan medis. Selain itu juga terbukti ada hubungan timbal balik antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi, oleh karena itu perlu peningkatan pada komitmen afektif, komitmen continuance dan komitmen normatif melalui faktor – faktor kepuasan kerja.

g. Kepuasan kerja dapat menurun secepat timbulnya atau bahkan lebih cepat, sehingga mengharuskan para manajer untuk memperhatikannya setiap saat.

5.5 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini mengandung keterbatasan dimana obyek penelitian hanya pada karyawan medis RS Dr. Kariadi Semarang..

Jumlah karyawan RS Dr. Kariadi sebanyak 1890 orang, sedangkan sampel dari penelitian ini hanya meliputi khusus karyawan medis yang berjumlah 95 orang dari total populasi karyawan medis 123 orang.

Ada kemungkinan hasil penelitian ini akan lebih baik apabila obyek penelitian responden dengan menyertakan karyawan lain diluar karyawan medis.

Data penelitian ini diperoleh berdasarkan pendapat responden dengan menjawab pertanyaan pada kuesioner yang disebarkan, oleh karena itu data dalam penelitian ini sangat mempunyai resiko terhadap subyektivitas pendapat responden sehingga kemungkinan terjadinya bias masih ada.

5.6 Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan hasil analisis penelitian didapatkan bahwa ada hubungan positif antara variabel promosi, gaji, kondisi kerja dan supervisi terhadap kepuasan kerja. Sedangkan berdasarkan hasil penelitian terdahulu dan beberapa teori menyatakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan beberapa variabel selain hasil penelitian tersebut. Dengan demikian perlu penelitian lebih lanjut tentang faktor lain yang berhubungan pada kepuasan kerja selain faktor tersebut diatas..

Malalui penelitian lanjutan dapat memberikan sejumlah peluang yang potensial dalam memberikan jawaban tentang faktor – faktor yang berhubungan pada kepuasan kerja selain faktor promosi, gaji, kondisi kerja dan supervisi.

Penelitian lanjutan diperlukan untuk mengkaji hubungan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Dari hasil analisis penelitian di dapatkan nilai r squared 0,1415, hal ini berarti bahwa kontribusi dari variabel kepuasan kerja kepada komitmen organisasi di sumbang sebesar $\pm 14,1$ persen.

Dengan pengertian lain bahwa naik turunnya komitmen organisasi di sumbang sebesar $\pm 14,1$ persen oleh variabel kepuasan kerja. Hal ini berarti masih ada sebesar $\pm 85,9$ persen sisanya, tinggi rendahnya skor komitmen organisasi di sumbang oleh faktor-faktor yang lain selain faktor kepuasan kerja.

Dengan demikian melalui penelitian lanjutan dapat memberikan sejumlah peluang yang potensial dalam memberikan jawaban tentang faktor-faktor lain yang berhubungan dengan komitmen organisasi selain kepuasan kerja.

Menurut teori yang di kemukakan oleh Robbins (1997) kepuasan tertinggi pada pekerja berusia tua, namun ditemukan juga pekerja berusia muda mempunyai kepuasan yang tinggi, oleh karena itu perlu penelitian lebih lanjut apakah ada perbedaan kepuasan kerja pada tingkat usia.

Ruang lingkup penelitian masih terbatas pada karyawan medis dan hal ini akan menimbulkan pertanyaan apakah dengan ruang lingkup yang diperluas dengan menyertakan karyawan yang lain mempunyai hasil yang sama, oleh karena itu penelitian lebih lanjut akan memberikan jawaban.

Berdasarkan hasil penelitian, maka perlu penelitian lebih lanjut tentang :

1. Faktor -- faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja selain faktor promosi, gaji, kondisi kerja dan supervisi dan apakah ada perbedaan kepuasan kerja pada tingkat usia.
2. Faktor -- faktor yang berhubungan dengan komitmen organisasi selain kepuasan kerja
3. Perluasan responden untuk karyawan RS Dr. Kariadi, bukan hanya karyawan medis.

Daftar Referensi

- Alpander Guvenc G., 1990, "Relation Ship Between Commitment for Hospital Goals and Job Satisfaction : A Case Study of a Nursing Department", **Health Care Manage Review**, 15 (4), 51 – 62
- Agus Darna, 2000, **Manajemen Supervisi**, Jakarta, Raja Grafindo Persada
- Bambang Supomo, Nur Indriantono, 1999, **Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen**, Yogyakarta, BPPE
- Begley Thomas M. and Czajka Joseph M., 1993, "Panel Analysis of the Moderating Effects of Commitment on Job Satisfaction, Intent to Quit, and Health Following Organizational Change", **Journal of Applied Psychology** 78 – 4
- Blackburn J. Walton, Bruce Willa M., 1989, "Rethinking Concepts of Job Satisfaction : The Case of Nebraska Mennicipal Clerks", **Fall**, vol 10 / No. 1 : 11 – 28
- Blau Gerry 1999, "Testing the Longitudinal Impact of Work Variables and Performance Appraisal Satisfaction on Subsequent Overall job Satisfaction", **Human Relation** vol 52, No 8
- Cormick Mc., EJ, Ilegen, Dr, 1980, "Job Satisfaction, Attitudes, and Opinions", **Industrial Psychology**, Ny : Printice Hall Inc.
- Davis Keith & Newstroom John W., 1994, **Perilaku Organisasi**, Jakarta, Erlangga
- Dunham Randall B, et all, 1994, "Organizational Commitment : The Utility of an Integrative Definition", **Journal of Applied Psychology**, vol 79 No. 3, 370 – 380
- Eisenberger Robert, Cummings Jim, Armeli Stephen, and Lynch Patrick, 1997, "Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment and Job Satisfaction", **Journal of Applied Psychology**, vol 82, No 5, 812 – 820

- Emory, Cooper CW., 1995, **Metode Penelitian Bisnis**, Jakarta, Erlangga
- Gibson, Donnelly, Ivancevich, 1996, **Manajemen**, Jakarta, Erlangga
- Hair, F. Joseph, Anderson Ralph E., Tatham Ronald L. and Black William C., 1995, **Multivariate Data Analysis : With Readings**, fourth Edition, Printice Hall International Inc
- Keller Robert T., 1997, " Job Involvement and Organizational Commitment as Longitudinal Predictors of Job Performance : A Study of Scientists and Engineers ", **Journal of applied Psychology**, vol 82, No 4, 539 - 545
- Koontz Harold, O'Donnell, Weirich Heinz, 1989, **Manajemen**, Jakarta, Erlangga
- Ko Wook - Jong, Price L. James, Mueller. W. Charles; 1997, " Assessment of Meyer and Allen's Three - Component Model of Organizational Commitment in South Korea ", **Journal of Applied Psychology**, vol 82 No. 6, 961 - 973
- Mc. Cue Clifford P., Gianakis Gerasimos A., 1997, " The Relation Ship Between Job Satisfaction and Performance, The Case of Local Government Finance Officers in Ohio ", **Public Productivity & Management Review**, Vol 21, 170 0 191
- Meyer John P., Natalie, Allen, Smith Chatherine, 1993, "Commitment to Organizations and Occupations, Extension and Test of a Three - Component Conceptualization ", **Journal of Applied Psychology**, vol. 78, No. 4, 538 - 551
- Ostroff Cheri, 1992, " The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance; on Organizational Level Analysis ", **Journal of Applied Psychology**, vol. 77, No. 6, 963 - 974
- Poznanski Peter J., 1997, " Using Structural Equation Modeling for Investigate the Causal Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Staff Accountants", **Printed in USA**, vol. 9.
- Robie Chet, Ryan A.M., Schmieder R.A., Parra L.F., Smith Patricia C., 1998, " The Relation Between Job Level and Job Satisfaction", **Group and Organization Management**, vol 23, No 4, 470 - 493

- Robbin Stephen P., 1996, **Perilaku organisasi, Konsep Kontroversi, Aplikasi**, Jakarta, PT. Prenhallindo
- Saifudin Azwar, 1997, **Reliabilitas dan Validitas**, Yogyakarta, Pustaka Pelajar
- _____, 1999, **Metode Penelitian**, Yogyakarta, Pustaka Pelajar
- Sekaran, Uma, 1992, **Research Methods for Business**, Singapore, John Wiley & Sons, Inc.
- Shore Lynn Mc Farlane, Tetrick Lois E., 1991, "A Construct Validity Study of the Survey of Perceived Organizational Support", **Journal of Applied Psychology**, vol 76, No 5, 637 – 643
- Shore Lynn Mc Farlane and Sandy J Wayne., 1993, "Commitment and Employee Behaviour :Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support", **Journal of applied Psychology** 78 – 5
- Singgih Santoso, 2001, **SPSS versi 10**, Jakarta, Elex Media Komputindo
- Sito Meiyanto dan Heru Santoso, 1999, "Nilai – Nilai Kerja dan Komitmen Organisasi Sebuah Studi Dalam Konteks Pekerja Indonesia", **Jurnal Psikologi** No. 1, 29 – 40
- Sofian Effendi, Masri Singarimbun, 1981, **Metodologi Penelitian Survei**, Jakarta, Lp3ES
- Sommer Steven M. et al, 1996, "Organizational Commitment Across Cultures : The Impact of Antecedents on Korean Employees ", **Human Relations**, vol 49, No. 7
- Sudjana, 1996, **Metode Statistik**, Bandung, Tarsito
- _____, 1992, **Teknik Analisis Regresi dan Korelasi Bagi Peneliti**, Bandung, Tarsito
- Sugiyono, 2000, **Metode Penelitian Bisnis**, Bandung, Alfabeta
- Syahri Alhusin, 2001, **Aplikasi Statistik Praktis dengan SPSS 9**, Jakarta, Elex Media Komputindo

T. Hani Handoko, 1996, **Manajemen Personalialia & Sumber Daya Manusia**, BPEE, Yogyakarta

Wicz Jurkie L. Carol, 1998, "Motivation in Public and Private Organization, A Comparative Study", **Public Productivity & Management Review**, vol 21, No 3, 230 – 250

Witt L. Alan and Nye Lendell G, 1992, "Gender and the Relationship Between Perceived Fairness of Pay pr Promotion and Job Satisfaction ", **Journal of Applied Psychology**, vol 77, No, 6, 910 – 917

Wilberforce Turyasingura, 2000, " Gaining Competitive Advantage, Through Employee Improvement Challenges and Strategies ", **Gajahmada International Journal of Business**, Vol 2, No. 1 PP 15 – 31

lampiran 1

Kuesioner Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi

Petunjuk : Isilah sesuai dengan pendapat Saudara dengan sejujurnya

I. Identitas Responden

1. Umur : tahun

2. Bagian / Unit Kerja :

3. Lama bekerja di : tahun

Rumah Sakit (perusahaan)

4. Lama menduduki : tahun

jabatan Fungsional

5. Status Perkawinan:

☐ Berkeluarga

☐ Tidak / belum berkeluarga

(untuk nomor 5, jawaban yang saudara pilih berikan tanda X (silang))

II. Berilah tanda silang (X) pada angka yang tertera pada setiap item dibawah ini.

Jika anda sangat tidak setuju silanglah poin 1, dan jika anda sangat setuju silanglah poin 5

1	2	3	4	5
Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju

No.	Kedaaan Rumah Sakit (Perusahaan) saat ini	Skala
	<u>Promosi</u>	
1.	Perusahaan memberikan jabatan pada karyawan berdasarkan pada prestasi	1 2 3 4 5
2.	Perusahaan memberikan jabatan pada karyawan berdasarkan daftar urutan kepangkatan (Senioritas)	1 2 3 4 5
3.	Perusahaan memberikan kesempatan yang baik bagi pengembangan karier atau kemajuan karyawan melalui pendidikan dan pelatihan	1 2 3 4 5
4.	<u>Gaji</u> Saya merasa jumlah gaji yang diterima dari Rumah Sakit sama dengan yang diterima pada saat saya praktek diluar	1 2 3 4 5

No.	Kedaaan Rumah Sakit (Perusahaan) saat ini	Skala
5.	Gaji saya diluar lebih besar dibandingkan di RS. Dr. Kariadi	1 2 3 4 5
6.	Hasil kerja saya dibayar tinggi oleh perusahaan dan sebanding dengan hasil kerja saya	1 2 3 4 5
	<u>Kondisi Kerja</u>	
7.	Tempat kerja saya cukup penerangan	1 2 3 4 5
8.	Tempat kerja saya dilengkapi dengan peralatan medis yang diperlukan	1 2 3 4 5
9.	Tempat kerja saya didukung oleh tenaga perawat yang ramah dan mempunyai ketrampilan profesional	1 2 3 4 5

No.	Kedaaan Rumah Sakit (Perusahaan) saat ini	Skala
	<u>Supervisi</u>	
10.	Atasan saya sering membantu untuk mengatasi kesulitan pada pekerjaan saya	1 2 3 4 5
11.	Atasan saya selalu terbuka dalam menilai hasil kerja saya	1 2 3 4 5
12.	Atasan saya bersahabat dan memberikan dorongan dalam bekerja	1 2 3 4 5
	<u>Kepuasan Kerja</u>	Skala
13.	Saya merasa puas atas jumlah gaji yang saya terima di perusahaan ini	1 2 3 4 5
14.	Saya merasa puas dengan diberikannya kesempatan promosi di perusahaan ini	1 2 3 4 5
15.	Saya merasa puas dengan bimbingan yang diberikan oleh atasan dalam bekerja	1 2 3 4 5

No.	Keadaan Rumah Sakit (Perusahaan) saat ini	Skala
16.	Saya merasa puas bekerja karena dukungan tenaga perawata profesional	<div>1</div> <div>2</div> <div>3</div> <div>4</div> <div>5</div>
17.	Saya merasa puas dengan fasilitas peralatan yang membantu saya bekerja	<div>1</div> <div>2</div> <div>3</div> <div>4</div> <div>5</div>
	<u>Komitmen Organisasi</u>	Skala
18.	Saya akan merasa senang menghabiskan sisa karier saya dalam perusahaan ini	<div>1</div> <div>2</div> <div>3</div> <div>4</div> <div>5</div>
19.	Saat ini keikutsertaan saya dalam organisasi merupakan suatu kebutuhan Sebesar yang saya inginkan	<div>1</div> <div>2</div> <div>3</div> <div>4</div> <div>5</div>
20.	Saya diajarkan untuk meyakini nilai – nilai kesetiaan pada suatu organisasi.	<div>1</div> <div>2</div> <div>3</div> <div>4</div> <div>5</div>

4.1.6 Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia Di RS. Dr. Kariadi

1. Penerimaan karyawan

Penerimaan karyawan melalui seleksi dengan sasaran semua kualifikasi tenaga yang dibutuhkan oleh Departemen Kesehatan baik untuk Calon Pegawai Negeri Sipil Departemen Kesehatan dengan status dipekerjakan maupun calon Pegawai Negeri Sipil Departemen Kesehatan dengan status diperbantukan kecuali tenaga kesehatan Pasca Pegawai Tidak Tetap (dokter, dokter gigi). Persyaratan umum penerimaan yang harus dipenuhi sesuai dengan ketentuan dari Departemen Kesehatan RI.

2. Pengorganisasian Seleksi

Seleksi penerimaan calon Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Departemen Kesehatan dilaksanakan oleh Panitia Pusat dan Panitia Propinsi sesuai dengan tugas kepanitiaan. Panitia Pusat ditetapkan oleh Sekretaris Jenderal sedangkan Panitia tingkat Propinsi ditetapkan oleh Kepala Kantor Wilayah Departemen Kesehatan Propinsi. Mengenai pembiayaan yang berkaitan dengan pelaksanaan kegiatan seleksi baik ditingkat pusat maupun propinsi dibebankan pada anggaran Departemen Kesehatan yang telah dialokasikan kepada Propinsi dan sumber pembiayaan lain yang sah.

3. Pengumuman Pendaftaran

Panitia Pusat menetapkan dan mengirimkan jadual informasi tentang dibukanya lowongan penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Departemen Kesehatan disertai dengan jadual pelaksanaan seleksi pada seluruh kantor wilayah Departemen Kesehatan Propinsi, unit utama di pusat. Selanjutnya oleh kantor wilayah Departemen Kesehatan Propinsi informasi tersebut disampaikan kepada Dinas Kesehatan Dati I dan seluruh kantor Departemen Kesehatan, Dinas Kesehatan Dati II dan unit pelayanan Teknis untuk disebarluaskan pada masyarakat diwilayahnya.

4. Pemindahan Pegawai Negeri Sipil di RS. Dr. Kariadi

Pemindahan PNS diatur berdasarkan Peraturan Pemerintah nomor 20 tahun 1975 dan Surat Edaran Kepala BAKN, No. 12/SE/1975 dengan prosedur sebagai berikut :

Pemindahan ke luar RS Dr. Kariadi

- a. Setiap pegawai RSUP Dr. Kariadi yang bermaksud pindah bekerja ke Instansi lain harus mengajukan surat permohonan secara tertulis yang ditujukan kepada Direktur melalui atasan langsungnya.
- b. Apabila berdasarkan kepentingan dinas permohonan pindah tersebut dapat disetujui oleh Direktur maka Sub. Bag. Kepegawaian membuat surat usul pindah yang ditujukan kepada Kepala Kan. Wil. Dep. Kes untuk golongan I

dan II, dan kepada Direktur Jenderal Pelayanan Medik / Kepala Biro Kepegawaian Dep. Kes RI untuk golongan III & IV guna diterbitkan SK pindahannya.

- c. Bagi pegawai RSUP Dr. Kariadi yang akan pindah tetapi berdasarkan kepentingan dinas tidak dapat disetujui maka kepada pegawai tersebut secara tertulis ditolak permohonan pindahannya.
- d. Bagi pegawai lain yang ingin pindah ke RSUP Dr. Kariadi, baik melalui surat penawaran dari Dir. Jen. Yan. Med, Kepala Biro Kepegawaian, Kepala Kan. Wil. Dep. Kes atau berdasarkan surat permohonan yang dibuat sendiri, maka ada 2 (dua) alternatif kemungkinannya yaitu diterima atau ditolak.
- e. Bagi pegawai yang diterima untuk pindah ke RSUP Dr. Kariadi Direktur membuat Surat Persetujuan dan disampaikan kepada Instansi Dep. Kes. yang menawarkan untuk diterbitkan Surat Keputusan pindahannya, sedangkan bagi mereka yang ditolak secara resmi Direktur membuat surat penolakan kepada Instansi Dep. Kes yang menawarkan untuk mengetahuinya. Adapun permohonan pindah yang dibuat oleh pegawai yang bersangkutan dibuatkan pula penolakan kepada pegawai dimaksud.

Pemindahan di lingkungan RS Dr. KARIADI

Pada Umumnya tujuan pemindahan / mutasi untuk menghilangkan kejenuhan kerja karena lamanya bekerja disatuan kerja tertentu tetapi mutasi

Rumah Sakit Dokter Kariadi



1551261 1 570 0 10512651 9 570 71.

1. 501 Redaktionsrat Medizin.
2. 502 Ärzteverein.
3. 503 Gyn. d. Med. Sch.
4. 504 Redaktionsrat.
5. 505 Patholog. Anat.
6. 506 Patholog. Anat.
7. 507 Patholog. Anat.
8. 508 Patholog. Anat.
9. 509 Patholog. Anat.
10. 510 Patholog. Anat.
11. 511 Patholog. Anat.
12. 512 Patholog. Anat.
13. 513 Patholog. Anat.
14. 514 Patholog. Anat.
15. 515 Patholog. Anat.
16. 516 Patholog. Anat.
17. 517 Patholog. Anat.
18. 518 Patholog. Anat.
19. 519 Patholog. Anat.
20. 520 Patholog. Anat.